

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Ilona Bártová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřské škole

Education and development of teachers in kindergarten

Bc. Ilona Bártová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 15. 4. 2016

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Irena Trojanová, Ph.D., za její přístup, cenné rady při vedení mé práce. Dále bych chtěla poděkovat všem pedagogickým pracovníkům a ředitelkám mateřských škol, kteří spolupracovali na výzkumném šetření.

ABSTRAKT

Cílem práce je zmapovat jednu z personálních činností- vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků ve vzdělávacích institucích, konkrétně v mateřských školách. Teoreticky vymezit pojmy vzdělávání a rozvoj.

V teoretické části je popsána personální činnost obecně, historický vývoj personální práce, podrobněji se zaměřuje na řízení lidských zdrojů. V další části práce teoreticky vymezuje rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem. Fáze vzdělávání a rozvoje jsou podrobněji analyzovány. Práce se v závěrečné části teoretického oddílu zabývá vzděláváním a rozvojem v kontextu pedagogických pracovníků.

V empirické části je metodou dotazníkového šetření popsán a analyzován systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách v Praze. Jako doplňkové metody je použito interview s ředitelkami mateřských škol na téma vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřské škole. Šetření je dále doplněno o analýzu dokumentů, které souvisejí se vzděláváním a rozvojem pedagogických pracovníků. Diplomová práce je dílčím krokem k poznání celé problematiky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách. Výsledky výzkumu mohou sloužit managementu vzdělávání zpřehlednit personální činnost vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků, z pohledu pedagogických pracovníků, ale i z pohledu managementu škol. Zjištěné poznatky mohou přinést ředitelkám a ředitelům škol informace, které jim pomohou lépe se orientovat v personální oblasti vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální práce, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj, analýza vzdělávacích potřeb, pedagogický pracovník, líder.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to map one of the activity- personnel training and development of teaching staff in educational institutions, particularly in kindergartens. Theoretically define the concepts of learning and development.

The theoretical part describes the personnel activity in general, the historical development of human resources work, focuses on human resources management in detail. The next section defines theoretical difference between education and development. Education and development phases are analyzed in detail. The work deals with the education and development in the context of teaching staff in the final part of the theoretical section.

In the empirical part by questionnaires is described and analyzed the systém of education and development of teachers in kindergartens in Prague. As a supplementary method is, used an interview with the directors of nurseries on the education and development of teachers in kindergarten. The survey is further complemented by an analysis of the documents relating to the education and development of teachers. The thesis is a partial step towards understanding the whole issue of education and development of teachers in kindergartens. The research results can be used to training management to streamline the personnel action of training and development of teaching staff, from the perspective of teaching staff but also of managers at schools. Identified findings can bring to the head teachers the information to help better orientate in the area of the personnel training and development of teachers.

KEYWORDS

Personnel work, personal activities, human resource management, training, development, analysis of educational needs, teaching staff, leader.

Obsah

Obsah	7
1 Úvod	8
2 Personální práce.....	10
2. 1 Etapy personální práce.....	12
2. 1. 1 Řízení lidských zdrojů	13
2. 2 Personální činnosti	15
3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	16
3. 1 Fáze vzdělávání a rozvoje.....	20
3. 1. 1 Identifikace vzdělávacích potřeb	20
3. 1. 2 Plán vzdělávání	23
3. 1. 3 Realizace vzdělávání.....	29
3. 1. 4 Evaluace vzdělávání.....	31
3. 2 Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků	34
4 Empirický výzkum	45
4. 1 Metodologie šetření	45
4.1.1 Respondenti.....	46
4.1.2 Sběr údajů	47
4. 2 Interpretace dat- výsledky šetření	47
4. 2. 1 Výsledky dotazníkového šetření	48
4. 2. 2 Výsledky šetření metodou interview.....	72
4. 2. 3 Výsledky analýzy dokumentů týkající se DVPP v MŠ.....	83
5 Závěr.....	91
6 Seznam použitých informačních zdrojů	93
7 Seznam příloh.....	97

1 Úvod

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý“

Henry Ford

Každá organizace ke své činnosti, k plnění svých cílů, vize a mise potřebuje čtyři základní zdroje- materiální, technické, informační a také lidské zdroje. Člověk jako lidský zdroj organizace zásadně ovlivňuje to, jak bude organizace prosperovat.

Informace, dovednosti, kompetence, které člověk získal na počátku pracovní kariéry, již nemohou stačit. Pro úspěšný pracovní život musí člověk „držet krok“ s požadavky, které jsou na něho kladeny, jako jsou např. inovace pracovních postupů, nové technologie, nové informace atd. Jak říká Koubek *„Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje to od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibility a udržení konkurenceschopnosti firmy.“* (Koubek, 2011, s. 14). Vzdělávání zaměstnanců se stává rozhodujícím faktorem pro úspěšnost podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Diplomová práce se zabývá personální činností- vzděláváním a rozvojem pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání, konkrétně v mateřských školách.

Preprimární znamená: Pre? „*předpona jmenná s významem před-, nad-*“ (Kraus a kol., 2006, str. 645). Primární? „*Jsoucí na prvním místě (v pořadí, z hlediska vzniku, významu aj.), prvotní, základní, hlavní*“ (Kraus a kol., 2006, str. 650).

O důležitosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se píše v dokumentu „Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání Česká republika“ (Závěry ke zprávě OECD, 2012). Ze zprávy vyplývá, že v dalším vzdělávání chybí systematické propojení s hodnocením učitelů v návaznosti na jejich další odborný rozvoj, že učitelé sami rozhodují o výběru vzdělávacích akcí bez systematické vazby na potřeby školy. Ředitelé škol mají malou povědomost o aktivitách svých učitelů v rámci dalšího vzdělávání.

Cílem práce je zmapovat systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách v Praze.

Dílčí cíle.

1. Teoreticky vymezit pojmy vzdělávání a rozvoj
2. Zmapovat vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků (volba školení, výsledky školení a vzájemné předávání výsledků, oblasti vzdělávání).
3. Zjistit, zda a jak ředitel školy ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách.
4. Zjistit, co dále ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách.

V teoretické části jsou popsány etapy vývoje personální práce- péče o pracovníky, personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde vymezeny základní pojmy vzdělávání, rozvoj, rozdíl mezi nimi. V další části jsou popsány fáze vzdělávání- analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání vyhodnocení a evaluace vzdělávání. V závěrečné části teoretického oddílu diplomové práce je vzdělávání a rozvoj interpretován ve spojení s pedagogickými pracovníky. Za pomoci zákona č. 563/2004 Sb. je zde vymezen pojem pedagogický pracovník. Také je popsán systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Jsou definovány metody vzdělávání. Je zde nastíněna i problematika vyhodnocování efektivit vzdělávání. Dále je popsána role ředitele školy v personální činnosti- vzdělávání a rozvoj učitelů. A nakonec je interpretován postoj ministerstva k profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků, a závěry ze zprávy OECD ke vzdělávání v České republice.

Další část diplomové práce se věnuje empirickému zkoumání toho, jak probíhá vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách v Praze. Dále zjišťuje, v jakých oblastech se pedagogičtí pracovníci rozvíjejí a vzdělávají, zda ředitel školy stanovuje priority a formy oblastí vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách. Jak ředitel školy hodnotí výsledky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků? V závěru diplomové práce je celý výzkum rekapitulován, a je nastíněn přínos práce pro management vzdělávání i pro manažery vzdělávacích institucí.

2 Personální práce

Personální práce je aktivita, která je spojená s lidmi, osobami (person- osoba, z angličtiny). Je zaměřena na práci s lidmi, jejich ovlivňování ke zlepšení pracovního výkonu, pracovního chování, s cílem růstu a prosperity jak organizace, tak i jedince. Ve velkých firmách se personální činností zabývají personalisté, personální útvary. V menších firmách je to obvykle „majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje důležité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky.“ (Koubek, 2011, s. 33).

V personální oblasti jsou uváděny pojmy, které jsou obecně označeny za personální činnost související s lidmi. Těmito pojmy jsou „personalistika“, „personální řízení“.

„V literatuře i praxi se vyskytují podobné termíny, mezi kterými se často příliš nerozlišuje a mezi které patří personální práce, personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Rozdíl však mezi nimi je.“ (Tomšíková, 2014, s. 8)

Palán, Langer (Palán, Langer, 2008) označují personalistiku jako studijní obor, personální práci jako činnosti -administrativní, právní a řídicí.

Jak píše Kociánová „Bez ohledu na určitou koncepci či vývojovou etapu jsou používány jako nejobecnější označení personální oblasti termíny „personální práce“ či „personalistika“. (Kociánová, 2012, s. 73).

Toto tvrzení podtrhuje i Koubek „Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“ (Koubek, 2011, s. 14).

Nový akademický slovník cizích slov pojem „personalistika“ definuje takto: „souhrn činností, které vedou k dosažení optimálního stavu počtu i kvalifikace pracovníků na pracovišti.“ (Kraus a kol., 2006, s. 616).

Personální hledisko ve vývoji managementu podle Kociánové (Kociánová, 2012).

Na přelomu 19. a 20. století se objevuje tzv. vědecké řízení (F. W. Taylor). Je to inženýrsky založený postup k racionalizaci práce, jehož prostřednictvím bylo nalézt způsoby práce jednotlivců, zlepšit kvalitu řízení (vyšší produkce, snížit náklady, zvýšit produktivitu). Postupně se začíná zdůrazňovat důležitost organizace, úlohy vedoucích pracovníků. Představitelem tzv. správního řízení je H. Fayol. Následuje byrokratické řízení (M. Weber), které sleduje *„efektivní využívání kvalifikace lidí, odměňování je řízeno pevnými pravidly...(odosobněný přístup vedoucích k podřízeným, neosobní vztahy ke spolupracovníkům...)“* (Kociánová, 2012, s. 43).

V polovině 20. a 30. let 20. století vzniká „Škola lidských vztahů“ (E. Mayo), kde pracovník vystupuje s vlastními sociálními potřebami, které uspokojuje v sociálním prostředí. Sociálně- psychologický přístup (A. H. Maslow, F. Herzberg) podtrhává význam lidského faktoru, důležitost jedince v souvislosti s organizací (úspěch/ neúspěch), identifikace jedince s cíli organizace.

Postupně vznikají nové přístupy jako např. systémový přístup (V. Pareto, Ch. I. Barnard) jež zastupuje názor, *„že organizace je složitý komplexní systém, zahrnující jak lidskou (aktivní) složku, tak ostatní zdroje- finanční, materiální i informační, které na sebe vzájemně působí.“* (Kociánová, 2012, s. 48). Procesní přístupy (L. H. Gilick, L. F. Urwick) jež dělí manažerský proces na dílčí postupy (jsou zde zahrnuty i personální činnosti, a to vedení lidí, jejich výběr, rozmisťování a přípravu, stabilizaci pracovníků apod.) Empirické přístupy (P. F. Drucker), (80. léta 20. století), kde se řeší otázky strategického řízení, spolupráce v týmech, tvořivost, inovace, kreativita, postup k neformálnímu stylu vedení. Koncepce kritických faktorů úspěchu- koncepce „7 S“, „3 C“. *„Základem prosperity organizace je tvůrčí člověk.“* (Kociánová, 2012, s. 59). Další přístup, který vzniká, se nazývá učící se organizace (Ch. Argyris, P. M. Senge). Učení se zde týká každého zaměstnance, probíhá v celé organizaci, všemi směry (učení, jako zdroj organizace). Řízení znalostí- knowledge management je koncepce, kde jsou znalosti brány jako určující zdroj. Řízení podle kompetencí (90. léta 20. století) je koncepce, kde kompetence jsou vnímány jako předpoklad pro vykonávání pracovní činnosti. *„Kompetenční přístup se začal výrazně uplatňovat v oblasti řízení lidí- zejména při výběru pracovníků, při jejich vzdělávání a rozvoji, v hodnocení pracovníků a v řízení jejich kariéry.“* (Kociánová, 2012, s. 66).

2. 1 Etapy personální práce

Péče o pracovníky (počáteční etapa)

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjí odborové hnutí, pracovní podmínky byly velice špatné- mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí. Zaměstnavatelé museli díky legislativě na tuto situaci reagovat. Proto vzniká počáteční etapa, tzv. péče o pracovníky.

Personální administrativa (třicátá léta 20. století)

V souvislosti s právními úpravami a zákony se již objevují činnosti, které souvisí se zaměstnáváním pracovníků a péčí o ně. Průcha a Veteška (Průcha, Veteška, 2014) označují personální administrativu za nejstarší pojetí personální práce. Jedná se o vedení dokumentace o zaměstnancích, v organizacích probíhá pouze základní činnost související se zaměstnáváním lidí.

Personální řízení (jako vývojová etapa od čtyřicátých do sedmdesátých let 20. století)

Třetí etapou, která vzniká, je personální řízení. V této etapě se vyskytuje vše, co souvisí se zaměstnáváním lidí a ještě nad rámec nezbytné administrativy. Vzniká koncepce personální a sociální politiky, rozpracovávají se metody práce s lidmi, vznikají personální oddělení.

Řízení lidských zdrojů (od osmdesátých let 20. století)

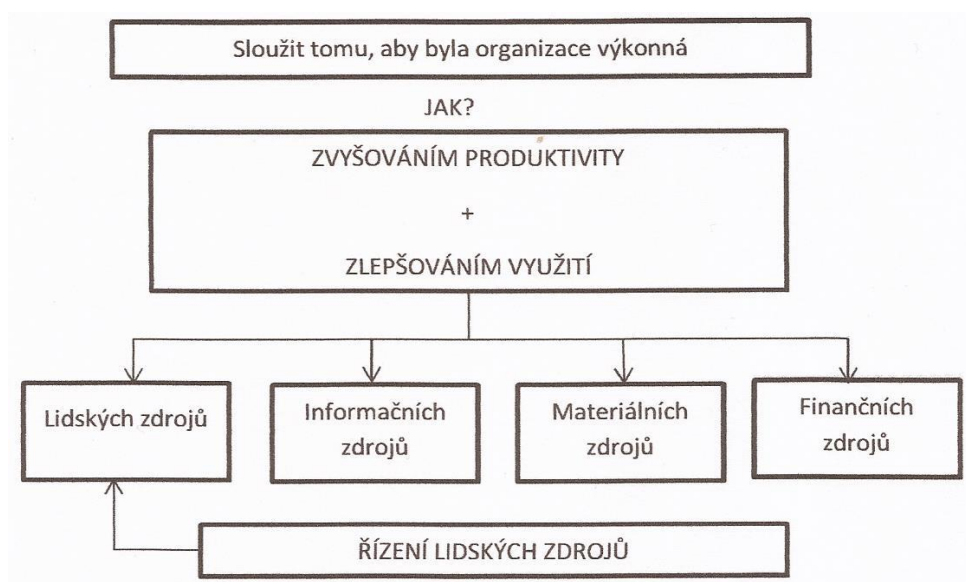
Je to nejvyšší stupeň systému personální práce v organizaci. „Úroveň řízení lidských zdrojů reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.“ (Kociánová, 2012, s. 76).

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů takto: „...strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong, 2015, s. 47).

2. 1. 1 Řízení lidských zdrojů

Co jsou lidské zdroje? Jak píše Průcha, Walterová, Mareš (Průcha, Walterová, Mareš, 2013) lidské zdroje jsou „*potenciál společnosti (lidský kapitál) vytvářený jako zásoba znalostí a dovedností v lidech určitého státu či území. V tomto potenciálu a jeho rozvíjení se spatřuje „skryté bohatství“ pro ekonomický růst společnosti. Řízení lidských zdrojů jak na mikroúrovni (např. v podnicích), tak ve státě směřuje zejm. k jejich zdokonalování prostřednictvím celoživotního učení a vzdělávání a vytváření podmínek pro učící se společnost, resp. společnost znalostí.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 143).

Organizace může prosperovat pouze tehdy, pokud má jak materiální, finanční, informační a v neposlední řadě i lidské zdroje. To je patrné z obrázku č. 1 podle Koubka (Koubek, 2015).



Obr. č. 1 *Obecný úkol řízení lidských zdrojů*“ podle Koubka (Koubek, 2015, str. 17).

Cíle řízení lidských zdrojů jsou „*podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace..., přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi, usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.*“ (Armstrong, 2015, s. 55).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (Koubek, 2015) jsou začlenit „správného“ člověka na správné pracovní místo, efektivně využívat pracovní síly, utvářet

týmy, zdravé mezilidské vztahy, rozvíjet pracovníky v organizaci jak po stránce personální, tak po stránce sociální, dodržovat zákony týkající se oblasti práce, lidských práv.

Prvotním úkolem řízení lidských zdrojů je *„přispět k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů- získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích.“* (Stýblo, Urban, 2011, s. 894).

Cílem a úkolem řízení lidských zdrojů je efektivně využívat pracovního potenciálu zaměstnanců, formovat mezilidské vztahy, motivovat, rozvíjet všechny členy pracovní organizace za účelem plnit její strategické cíle.

Vojkovič doplňuje: *„Řídit lidské zdroje především znamená investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat je, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy (strategicky)“* (Vojkovič, 2011, s. 163).

Řízení lidských zdrojů jsou konkrétní, promyšlené kroky s lidským „kapitálem“ firmy (se zaměstnanci), které vedou k její prosperitě a konkurenceschopnosti.

Podle Kociánové (Kociánová, 2012) můžeme chápat řízení lidských zdrojů jako „tvrdé“ či „měkké“. Tvrdé řízení lidských zdrojů- pracovníci jsou považováni za zdroj, investuje se do jejich rozvoje, počet osob je zde jako ekonomické číslo, prostřednictvím lidí, dosahujeme zisku. Měkké řízení lidských zdrojů- toto pojetí zdůrazňuje vzájemná komunikaci, motivaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, získávání, motivování lidí, pracuje se s nimi tak, aby byli oddaní, přizpůsobiví a připraveni plnit cíle organizace.

2. 2 Personální činnosti

K zajištění úkolů „řízení lidských zdrojů“, i personální práce jako takové, je třeba vykonávat určité personální činnosti. „*Vztah úkolů a činností v tomto smyslu je možné charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení.*“ (Kociánová, 2012, s. 10). Zde je pojem „personální řízení“ chápáno jako „*specifická činnost k vytváření předpokladů vedoucích k dosažení souladu zaměstnavatelské organizace a jednotlivých zaměstnanců.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 215), a ne jako jedna z vývojových etap personální práce.

Personální činnosti (Koubek, 2015).

1. Vytváření a analýza pracovních míst- definování, vytváření pracovních úkolů, pravomoc, odpovědnost.
2. Personální plánování- odhadování, plánování potřeby pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků -hodnocení pracovního výkonu pracovníků.
5. Rozmísťování, zařazování pracovníků, ukončování pracovního poměru- zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí.
6. Odměňování- hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků- identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky- činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní doba, pracovní režim.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací které se týkají pracovníků.

Diplomová práce se nyní bude zabývat jednou personální činností a to vzděláváním a rozvojem pracovníků.

3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak říká Evangelu, Bommel a Juříčka „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků je významnou oblastí systému personálního řízení.*“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 8).

Co je vzdělávání? Vzdělávání je proces učení se, utváření, získávání vědomostí, dovedností, schopností člověka.

Podle Machalové je vzdělávání „*proces cílevědomého zprostředkování, aktivního spojování si a utváření systému vědomostí, způsobů myšlení, praktických dovedností.*“ (Machalová, 2008, s. 59, přeloženo autorkou).

Také je to „*jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní)- mají svůj začátek a konec.*“ (Hroník, 2007, s. 31). Vzdělávání je tedy učení organizované se záměrem dosažení kompetence neboli způsobilosti k nějaké činnosti (Plamínek, 2014).

Rozvoj podle Armstronga je „*... rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.*“ (Armstrong, 2015, s. 336).

Hroník **rozvoj** popisuje jako „*dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difusních) rozvojových programů.*“ (Hroník, 2007, s. 31).

Jak píše Tureckiová, jedná se o investici do budoucnosti, „*o vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby kariéry jednotlivce...*“ (Tureckiová, 2009, s. 69). Rozvoj představuje proces, který probíhá po celý aktivní život člověka (Barták, 2007).

Rozvoj je zaměřen na rozvíjení, rozšíření již stávajících schopností, dovedností, vědomostí. Je soustředěn na schopnosti, které nemusejí souviset se současným stavem v zaměstnání, ale je zaměřen na stav budoucí.

Trojanová (Trojanová, 2014) striktně rozděluje oba pojmy „*Zatímco vzdělávání se tedy zabývá především osvojením znalostí a dovedností, rozvoj se týká také osobnosti člověka.*“ (Trojanová, 2014, s. 51).

Pojem **vzdělávání** v diplomové práci bude dále figurovat v kontextu **vzdělávání a rozvoje**. Někteří autoři v odborných publikacích používají pojem vzdělávání v kontextu vzdělávání a rozvoj. Viz. Bartoňková, Barták, ale také Koubek, Kucharčíková, Vodák a Hroník.

Jaký je vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláváním ukazuje obrázek č. 2



Obr. č. 2 „Vztah učení, rozvoje a vzdělávání“ podle Hroníka. (Hroník, 2007, s. 31).

Prostřednictvím vzdělávání se uskutečňuje rozvoj.

V souvislosti se vzděláváním pracovníků se hovoří o **vzdělávání dospělých**. Podle Beneše (Beneš, 2014) vzniklo vzdělávání dospělých jako reakce na společenské a historické okolnosti a změny ve společnosti. Věda, která se zabývá vzděláváním dospělých, se nazývá andragogika. Jedna z definic, kterou uvádí Kociánová, říká: „*Andragogika je teorií vzdělávání dospělých, vědní disciplínou a studijním oborem, někdy je chápána jako proces vzdělávání dospělých.*“ (Kociánová, 2012, str. 36). S pojmem vzdělávání dospělých souvisí i další pojem a to „**další vzdělávání**“, které je „*důležitou součástí celoživotního učení každého člověka...*“ (Lazarová, 2006, s. 13).

*„**Další vzdělávání** je zaměřeno na vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně, člení se na další profesní- odborné vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové (sociokulturní) vzdělávání.“* (Kociánová, 2012, s. 36).

Vzdělávání pracovníků je součástí dalšího vzdělávání, které se uskutečňuje na principech celoživotního učení, vzdělávání. O celoživotním učení hovoří Palán a Langer jako o systému, který umožňuje „*získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života*“ (Palán, Langer, 2008, s. 101). Palán a Langer tvrdí, že potřeba se po celý život vzdělávat a učit bylo vyvolána dynamikou změn (rychlost, směr, akcelerační) se všemi důsledky, které změny přináší (Palán, Langer, 2008).

Vzdělávání pracovníků (vzdělávání a rozvoj) v kontextu podnikového, firemního vzdělávání a vzdělávání v organizacích.

Pedagogický slovník „firemní“ či „podnikové“ vzdělávání definuje takto:

„Vzdělávání organizované zaměstnavateli (podniky, firmami) za účelem zvyšování nebo prohlubování kvalifikace zaměstnanců nebo jejich rekvalifikace...Podnikové vzdělávání je tedy součástí dalšího vzdělávání...“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 205).

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou část celoživotního vzdělávání, jež je spojení formálního (školního), neformálního (v průběhu zaměstnání) a informálního (neinstitucionálního) vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Firemní, podnikové vzdělávání je vzdělávání, které je organizováno podnikem (uvnitř, či mimo podnik). Podnik investuje do zaměstnanců s cílem dosažení lepšího pracovního výkonu. *„Současně se jedná o to, co nejlépe využívat jejich schopnosti, dovednosti a znalosti.“* (Stýblo, Urban, 2011, s. 445).

Vzdělávání v organizacích podle Bartáka (Barták, 2007) se zaměřuje na zlepšování výkonu pracovníka, uplatňování zákonů a pravidel, je zaměřeno také na rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje), na zvládání změn, formování vztahů (např. týmová práce), na práci s odbornými dovednostmi (např. finance, personalistika).

Firemní či podnikové vzdělávání podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010) zahrnuje:

1. Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravy pracovníků k pracovní činnosti
2. Prohlubování kvalifikace- doškolování (pokračování odborné přípravy v oboru)
3. Rekvalifikace- přeškolení (formování pracovních schopností, které směřuje k osvojení si nového povolání- plná, částečná)
4. Profesní rehabilitace- opětovné zařazení osob
5. Zvyšování kvalifikace- oblast rozvoje

Koubek (Koubek, 2015) popisuje oblasti formování pracovních schopností člověka.

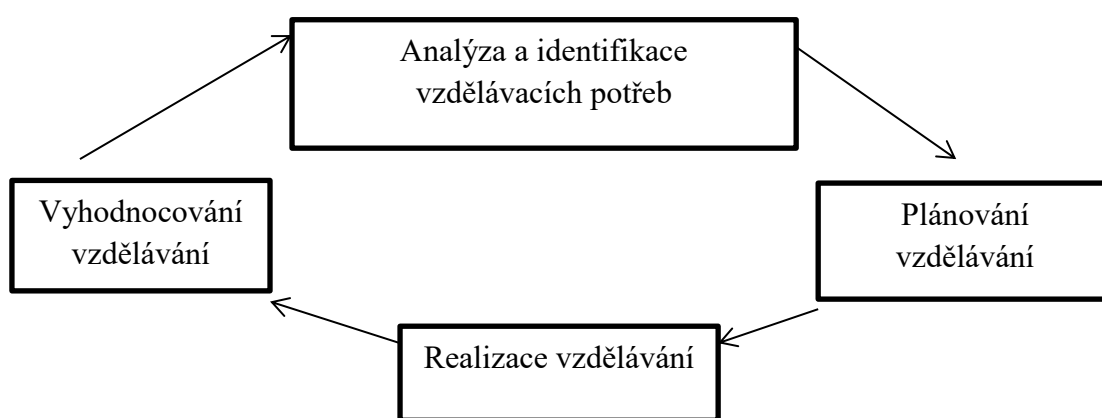
1. Oblast všeobecného vzdělávání- „*zabezpečuje stát,...základní a všeobecné schopnosti pro život ve společnosti.*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 145).
2. Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům nebo měnícím se požadavkům pracovních míst (orientace, doškolení, přeškolení).
3. Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka

Podle Koubka (Koubek, 2015) je oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje uznávána jako vlivný nástroj zvyšování pracovních schopností jedince i výkonu celé firmy, úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu práce.

3. 1 Fáze vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj se uskutečňuje ve čtyřech základních fázích.

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávací aktivity
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocování vzdělávání



Obr. č. 3- „Fáze systému vzdělávání“ podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010, s. 110).

Diplomová práce nyní bude podrobněji pracovat se čtyřmi základními fázemi vzdělávání podle Bartoňkové.

3. 1. 1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Úvodní fází ve vzdělávacím cyklu je analýza vzdělávacích potřeb. „Analýzou rozumíme systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o určité činnosti“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 420).

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

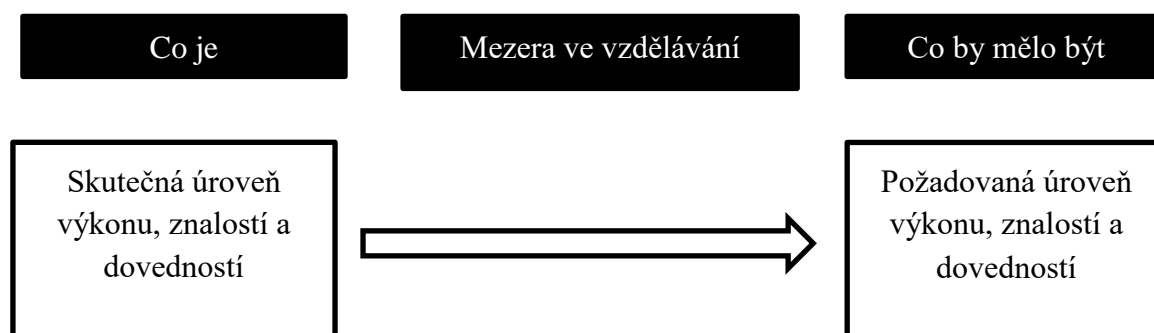
Analýza vzdělávacích potřeb je průzkum toho, co si zaměstnanci musí osvojit proto, aby mohli vykonávat svoji profesi na požadované úrovni. Při analýze sledujeme jak vzdělávací

potřeby jedince, tak vzdělávací potřeby organizace. Abychom poznali jaké pracovníky a v čem doškolovat, musíme vypracovat analýzu, která je založena na „ *odhadech a usuzování na základě některých skutečností...* “ „*Rozhodující pro přiměřenost zjišťování potřeb vzdělávání je tedy praxe, zkušenosti, které v této oblasti získáváme.*“ (Koubek, 2011, s. 146).

Jde o rozbor současného stavu v oblasti vzdělávání pracovníků, na jaké úrovni vzdělávání jsou pracovníci, na jaké úrovni v oblasti vzdělávání se zaměstnanci nacházejí a jakou odbornost u pracovníků organizace potřebuje. Podle výsledků analýzy se odvíjejí další činnosti, jako jsou plánování vzdělávání, samotné vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

Jedná se o identifikaci individuálních potřeb a potřeb organizace. Tyto potřeby by měly být v jednotě, v souladu. „ *Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců.* “ (Hroník, 2007, s. 136).

Výsledkem analýzy je „ *identifikace mezery ve vzdělávání- rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být...* “ (Armstrong, 2015, s. 354).



Obr. č. 4- „*Mezera ve vzdělávání*“ podle Armstronga (Armstrong, 2015, s. 355).

„*Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:*

1. *Nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy*
2. *Nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace (ve strategii, v organizační struktuře, v technologii atd.).*“ (Bartoňková, 2010, s. 119).

Nejčastější techniky, které se používají k analýze vzdělávacích potřeb podle Bartáka (Barták, 2007) jsou dotazníky a rozhovory. Výhodou obou je možnost shromáždit a získat informace v relativně krátkém časovém období. Analyzují se údaje, které se týkají celé organizace, dále údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech a v neposlední řadě údaje o jednotlivých zaměstnancích. Jako podklady k analýze slouží např. pravidelná hodnocení zaměstnanců, hodnocení jejich pracovního výkonu. (Barták, 2007)

Armstrong přidává např. metody definování předpokládaných potřeb, analýzu plánů organizace a plánů lidských zdrojů, hodnocení pracovního výkonu a individuálního rozvoje, analýzu dovedností (Armstrong, 2015).

Hroník (Hroník, 2007) definuje metody identifikace vzdělávacích potřeb. Mezi které patří metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb a metody objektivní identifikace rozvojových potřeb. Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb jsou založeny na sebeposouzení pracovního chování (popis chování). Je to např. autofeedback, průběžná analýza klíčových událostí, retrospektivní autofeedback. Metody objektivní identifikace rozvojových potřeb jsou založeny na zhodnocení druhými lidmi. Jsou to tyto metody: Identifikace rozvojových potřeb nadřazeným, Development Centre, 360° zpětná vazba. Hroník dále uvádí metody identifikace mezery a potřeb organizace: Benchmarking, intra firemní srovnávání, Development Centre. (Hroník, 2007)

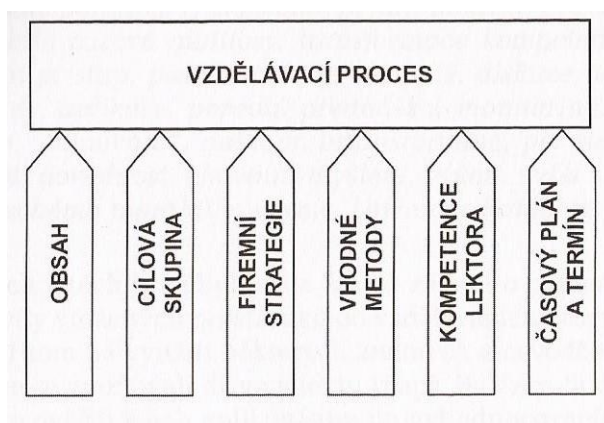
Proces identifikace potřeb vzdělávání můžeme rozdělit do tří etap. V první etapě analyzuje podnikové cíle, sleduje se strategie podniku. Úkolem je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a zjištění zda a jak lze tuto mezeru zmenšit za pomoci vzdělávání. Ve druhé etapě jsou pomocí popisů charakteristik pracovních míst analyzovány úkoly, znalosti, dovednosti, schopnosti zaměstnanců. Získané údaje jsou porovnávány se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Výsledkem je informace o případné vzdělávací potřebě. Poslední, třetí etapa se zaměřuje na analýzu osob (individuální charakteristiky zaměstnanců porovnáváme s požadavky podniku). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

3. 1. 2 Plán vzdělávání

Po identifikaci vzdělávacích potřeb a mezery ve vzdělávání, se vyhodnotí analýza a následně se vypracuje plán vzdělávání. Formulují se cíle vzdělávací akce, ze kterého se odvíjejí formy, metody, a prostředky. Musí být vypracována finanční rozvaha vzdělávání.

„Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery (v kontextu firemního vzdělávání většinou výkonnostní), která je řešitelná vzděláváním.“ (Bartoňková, 2010, s. 136).

Plán vzdělávání obsahuje vzdělávací aktivity organizace či firmy, které budou realizovány v určitém časovém období, sestavuje se na základě analýzy potřeb vzdělávání.



Obr. č. 5- „Praktické prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27).

V plánování procesu vzdělávací akce musíme promyslet obsah, musíme znát složení vzdělávaných, firemní strategii, mít promyšlený plán a časové rozvržení akce a v neposlední řadě i osobnost lektora, přednášejícího (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013).

Jak říká Bartoňková „...na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba **didaktických forem** (zda bude forma realizována v přímém kontaktu na lektora a účastníka nebo prostřednictvím distančního vzdělávání atd.), **metod** (postup lektora ve vyučování), **pomůcek a techniky (včetně studijních materiálů).**“ (Bartoňková, 2010, s. 149).

Při sestavování vzdělávací akce musíme vzít v úvahu tzv. pět elementů:

1. **„Kontext** (společnost, kultura, firma a její strategie)
2. **Student** (zde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.)
3. **Lektor a interakce** (didaktika včetně uplatnění učebních zásad- strategie a taktik učení)
4. **Téma, obsah a jeho struktura**
5. **Prostředí** (např. virtuální či outdoorové“ (Hroník, 2007, s. 146).

Pokud máme stanovené cíle vzdělávání, následuje volba forem a metod, které budou použity ve vzdělávací akci.

Formy vzdělávání a rozvoje

Forma znamená způsob provedení, podoba vzdělávací akce.

Základní vzdělávací formy podle Bartáka (Barták, 2015):

Monologické: jsou založeny především na ústním podání vzdělávajícího a na přímém vztahu vzdělávající- vzdělávaný (např.: přednáška, referát, komentář, popis, úvaha apod.).

Dialogické: jsou založeny na aktivním vztahu vzdělávající- vzdělávaný, event. Na vzájemném působení a ovlivňování mezi sebou.

Skupinové, složené a kombinované: jsou založeny na spolupráci všech účastníků a na vytváření synergického efektu- metody a formy se zde kombinují (např.: diskuse, skupinové práce, řešení problémových situací, simulace profesních či jiných problémů apod.

Metody vzdělávání a rozvoje

„Metoda (řecky methodos) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků.“ (Barták, 2015, s. 45)

Vzdělávací metoda je postup, prostředek, jehož pomocí dosáhneme cíle vzdělávání. Pokud je cíl vzdělávání přesně definován, usnadňuje to jak výběr učiva, volbu vzdělávací formy i didaktických metod.

„Metody představují v procesu vzdělávání dospělých dynamický činitel...“ (Barták, 2015, s. 45)

Hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010, s. 151):

- Charakter učebních cílů (pouze vědomosti nebo i aplikace na konkrétní situaci?)
- Charakter obsahu výuky
- Charakter didaktické formy (přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje použít více metod)
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce (jsou připraveni pracovat ve skupině?)
- Stupeň aktivace účastníků (jakou aktivaci umožňuje zvolená metoda?)
- Fáze učebního procesu (úvodní setkání, závěrečné setkání)
- Rytmus (udržovat pozornost účastníků)
- Rámcové podmínky (dostatek času- náročnost metody, počet účastníků dovoluje realizovat zvolenou metodu apod.)
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora (zvolenou metodu musí lektor vhodně didakticky použít)

Metody vykonávané na pracovišti, výběr podle Koubka (Koubek, 2015):

Instruktáž při výkonu práce – jednorázový zácvik nového či méně zkušeného pracovníka (postup je předveden, i opakovaně a pracovník pozoruje a napodobuje). Je využívána spíše u jednodušších či dílčích pracovních postupů, jedná se o krátkodobé působení, při němž se vytváří vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem.

Coaching- dlouhodobější vysvětlování a sdělování (soustavnější práce se vzdělávaným pracovníkem). Úzká, oboustranná spolupráce, která ale probíhá pod tíhou pracovních úkolů.

Mentoring- obdoba coaching, částečná iniciativa a odpovědnost je přenesena na vzdělávaného (výběr mentora je na vzdělávaném, vybírá si svůj vzor). Mentor radí, ukazuje směr, stává se patronem vzdělávaného. Jedná se o neformální vztah mezi vzdělávaným a vzdělávajícím.

Obě metody jak coaching, tak mentoring je „*učení vztahům, které lidem pomohou postarat se o jejich rozvoj a uvolnit svůj potenciál a dosáhnout výsledků, které mají hodnotu.*“ (Connor, Ookra, 2011, s. 6, přeloženo autorkou).

Asistování- ke zkušenému pracovníkovi je přidělen, ten, kdo se má vzdělávat. Vzdělávaný pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi s plněním úkolů, učí se od něho pracovním procesům. V průběhu asistování přebírá vzdělávaný více pracovních úkolů, pracuje samostatněji. Osvojení pracovních procesů vyžaduje delší dobu, tato metoda se využívá ve vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů.

Pověření úkolem- vzdělávaný je vzdělavatelem pověřen úkoly. Jsou vytvořeny vhodné podmínky pro plnění úkolu a je monitorován. Pracovník řeší úkoly samostatně, metoda spočívá v podpoře tvůrčích schopností. Jedná se o finální fázi metody asistování.

Rotace práce- vzdělávaný je pověřován výkonem práce na určité období v různých částech organizace. Tato metoda přispívá k vytváření pružné pracovní síle a k pružné organizaci. Pěstuje se vzájemná zastupitelnost pracovníků.

Pracovní porady- vzdělávaný se seznamuje s problémy a fakty na úrovni pracoviště, v kontextu celé firmy. Probíhá zde vzájemná výměna zkušeností, prezentace názorů. Jedná se o neformální metodu, při které se rozšiřují znalosti nových či málo zkušených spolupracovníků.

Metody vykonávané mimo pracoviště, výběr podle Koubka (Koubek, 2015):

Přednáška- předávání faktických a teoretických informací, vhodné jsou při předávání informací velkým skupinám osob, jde o předávání informací jedním směrem, od lektora k účastníkům. Při použití moderních multimediálních prostředků mohou být efektní a nápadité, ale pro zachování informací ne příliš efektivní.

Přednáška spojená s diskusí, seminář- zprostředkování znalostí. Jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů, výhodou je rozvoj myšlenek a současně zpětná vazba. Tato metoda musí být velmi dobře připravena, organizovaná a musí být dobře lektorsky zajištěna.

Demonstrování- metoda se orientuje na znalosti a dovednosti, které jsou předávány názorným způsobem. Praktické předávání pracovních procesů, kroků, ale i dovedností v modelovém prostředí za pomoci např. audio techniky, trenažerů, ve výukových dílnách apod.

Případové studie- skutečná či smyšlená líčení problému. Vzdělávaný se snaží problém pojmenovat, rozebrat a vyřešit. Metoda se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

Workshop- varianta případové studie, praktické případy se řeší v týmu, skupině, diskuze určité situace a hledání možných řešení a přístupů.

Brainstorming- další varianta případové studie, každý účastník vzdělávání navrhne řešení problému. Poté probíhá diskuse o navržených variantách řešení a hledá se nejvhodnější řešení či kombinace více návrhů.

Simulace- metoda zaměřena více na praxi, aktivita účastníků, kteří dostanou návod určité situace a během vzdělávání se musejí několikrát rozhodnout, vyřešit určitou situaci, postupuje se od jednodušší ke složitější.

Hraní rolí- zaměřena na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří berou na sebe určitou roli, učí se rozpoznat vztahy, střety a vyjednávání. Roli mohou dotvořit, ale vždy musejí vyřešit situaci.

Assessment centre- diagnosticko- výcvikový program, metoda určená nejen jak výběru, ale i vzdělávání pracovníků (manažerů), účastníci plní zadané různé úkoly.

Outdoor training/ learning- učení hrou, sportovní výkony prostřednictvím nich se učí vzdělávaný manažerským dovednostem (koordinaci činností, spolupráce v týmu, komunikace se spolupracovníky apod.). Metoda spočívá ve společném řešení zadaného úkolu, po splnění úkolu probíhá diskuse o manažerských dovednostech, které byly k řešení problému použity, zda se nedalo použít jiných praktik a dovedností.

E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)- tato metoda využívá ICT, počítače umožňují napodobovat pracovní situaci (testy, cvičení), poskytují vzdělávajícím velké množství informací, vzdělávání je přizpůsobeno potřebám vzdělávaného, mohou si vybírat nabídky, které je zajímají, důraz je kladen na samostatnost a aktivitu vzdělávaného, který si sám řídí intenzitu vzdělávání.

Ostatní metody

Samostudium je metoda samostatného vzdělávání, která závisí na aktivitě vzdělávaného na základě odborné literatury. Uskutečňuje se jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Umožňuje pracovníkovi vzdělávat se podle jeho potřeb. Ovšem organizace nemá kontrolu nad pracovníkem, jak je samostudium plněno. (Koubek, 2015)

Hroník v matici metod rozvoje popisuje metody za chodu a mimo chod organizace. Zde vidíme jiný pohled na klasifikaci dle místa vzdělávání. Volba metody je zde ovlivněna společným vzděláváním či sebevzděláváním.

	<i>Řízení druhými, společně s druhými</i>	<i>S převahou sebeřízení, sám</i>
<i>Mimo chod</i>	<i>Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelová situace, outdoorové programy,</i>	<i>Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e- learning</i>
<i>Za chodu</i>	<i>MBO, koučing, individuální koučing, mentorink, zpětná vazba, 360 zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny</i>	<i>Autofeedback, sebereflexe, MBO, intenzivní skupiny, 360 zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupy (pokus, experiment)</i>

Tabulka č. 1- „Matice metod rozvoje“ podle Hroníka. (Hroník, 2007, s. 150).

Hroník (Hroník, 2007) uvádí, že k dosahování efektivity je vhodné kombinovat více metod. Kombinací rozmanitých metod vzdělávání je proces, který se nazývá BLENDED LEARNING. Slučujeme různé metody, které se vzájemně doplňují a podporují, s cílem zefektivnit proces vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2015).

V procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků hrají i nezastupitelnou roli prostředky, didaktické pomůcky, které používáme při konkrétních vzdělávacích akcích. Mohou to být skutečné předměty, simulace skutečnosti, modely, zvukové nahrávky, literární a dotykové pomůcky, vyučovací programy, pracovní listy apod. Jak potvrzuje Bartoňková. „*Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky plní **zprostředkující funkci** a jsou tedy dalším z kroků didaktické transformace, podílí se také na efektivnosti vzdělávacího procesu. Výběr a užití závisí na zvolené **formě vzdělávání**- prezenční, distanční, kombinované, na zvolené **metodě** a v neposlední řadě na **technickém vybavení a financích**.*“ (Bartoňková, 2010, s. 162).

Do plánování vzdělávání a rozvoje zahrnujeme i stanovení rozpočtu a rozpočtových pravidel. Součástí projektu vzdělávací akce je i ekonomická rozvaha, předkalkulace.

3. 1. 3 Realizace vzdělávání

Nyní se nacházíme ve fázi, kdy z oblasti plánování vzdělávání, přecházíme do fáze realizace, konkrétně organizace akce. Je nutné účastníkům s dostatečným předstihem dodat základní informace o konané vzdělávací akci (datum, hodina, místo konání, cíl, téma, lektora, kontaktní osobu, pomůcky, které budeme potřebovat apod.). Program konkrétní vzdělávací akce musí obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. (Vodák, Kucharčíková, 2011). V této fázi se použijí metody, formy, pomůcky, které jsme naplánovali v předchozí etapě. K realizaci můžeme využít nástroje podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010).

Nástroje používané při organizaci vzdělávací akce podle Bartoňkové (Bartoňková, 2010).

Časový a místní plán dané vzdělávací akce

„Připravit časový a místní plán v písemné podobě (a dodržet jej) je stěžejním krokem pro úspěšně realizovanou vzdělávací akci.“ (Bartoňková, 2010, s. 169).

Činnost	Zodpovědná osoba	Datum splnění	Splněno/datum/podpis

Tabulka č. 2- „Časový plán“ (Bartoňková, 2010, s. 169).

Algoritmus organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce

Je to schéma činností a jejich vzájemné provázání, definuje přesný postup k plnění úkolů (Bartoňková, 2010).

„Jeho výhodou je, že umožňuje zachytit provázanost jednotlivých činností (což u tabulky uvedené výše není tak snadné), případně upozorňuje na vznik několika variant v průběhu přípravy vzdělávací akce. Nevýhodou je menší přehlednost, pokud jde o odpovědnost a termíny splnění jednotlivých úkolů.“ (Bartoňková, 2010, s. 172).

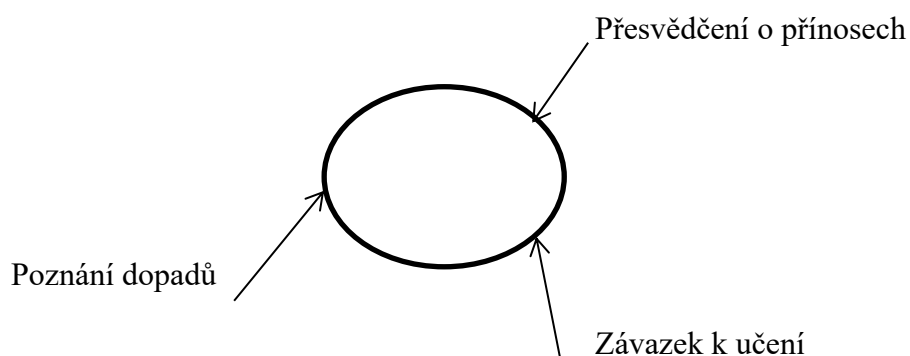
Ganttův diagram, CPM diagram

„Metoda spočívá v zanesení jednotlivých zásadních projektových aktivit (činností nezbytných pro organizační zajištění dané vzdělávací akce) do lineární časové osy, kde na jedné straně stojí projektové aktivity a na druhé straně zvolená časová jednotka (vhodná pro daný typ projektu- obvykle měsíce nebo týdne).“ (Bartoňková, 2010, s. 173).

Ve fázi „realizace vzdělávání“ hraje významnou roli i motivace účastníků. Motivace je „souhrn všech činitelů podněcujících a regulujících jednání“ (Slovník ABZ, online).

„Motivace je nejdůležitějším kritériem ve vzdělávání.“ (Koski A., 2007, s. 106, přeloženo autorkou). Jak říká Vodák, Kucharčíková *„Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102).

Ke zvýšení motivace doporučuje Vodák, Kucharčíková uplatnit tyto zásady a opatření: Zapojit do procesu vzdělávání management (společné vzdělávání), seznámit účastníky se záměry a cíli s časovým předstihem, vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávací akce, použít účinné metody, které napomohou ke zvyšování kompetencí, organizovat vzdělávání mimo podnik, úloha lektorů navozující příjemnou atmosféru a bezpečné prostředí. (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Obr. č. 6- *Cyklus motivace* podle Vodáka, Kucharčíkové (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101).

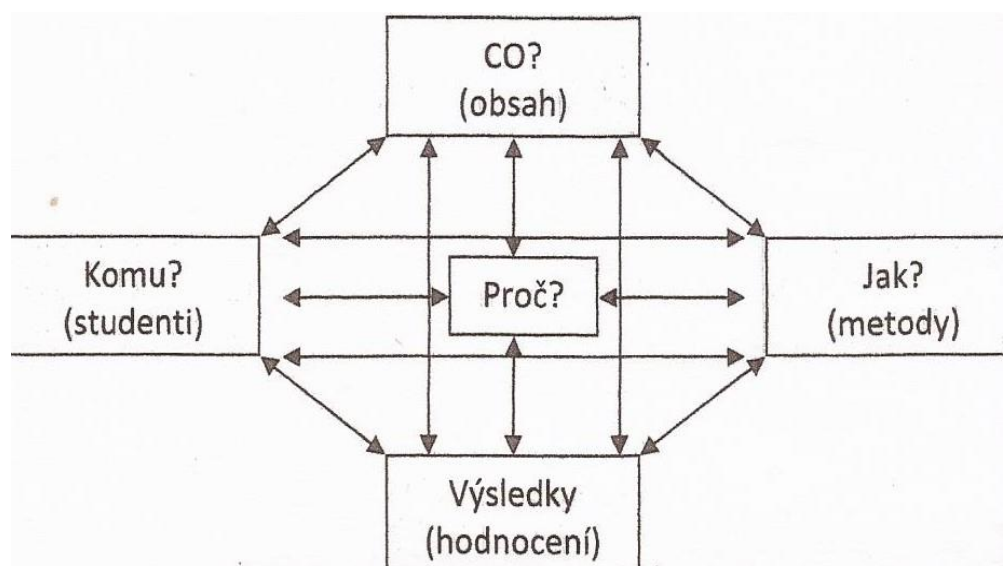
3. 1. 4 Evaluace vzdělávání

Evaluace vzdělávání je komplexní proces, který se pokouší změřit, jaký přínos měla vzdělávací akce. Vyhodnocujeme „*jak efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou)*“, tj. *zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivitu ekonomickou* tj. *zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová*.“ (Bartoňková, 2010, s. 181).

„*Posuzovat vzdělávání podle ekonomického efektu je nepřiměřeně zúžené*“ (Tomšíková, 2014, s. 8). Mezi hlavní důvody podle Tomšíkové (Tomšíková, 2014) patří to, že vzdělávání se váže na lidskou osobnost, což se v ekonomických číslech ukazuje jen velmi nepřesně. Ne každé vzdělávání je spjato s vytvářením materiálních hodnot a statků, ale jeho výsledky se mohou promítnout do kulturních, uměleckých či vědeckých hodnot.

Hodnocení vzdělávací akce je proces zjišťování, zda problém, který jsme analyzovali v první fázi vzdělávání, byl vyřešen.

„...každá dobře zpracovaná metodika hodnocení efektivity vzdělávání se musí zabývat šesti hlavními pilíři „ co- kdo- proč- jak- kým- kdy, které musí být systematicky vyhodnoceni.“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 13).



Obr. č. 7- „Hlavní určující a určené proměnné ve vztahu k výsledkům vzdělávací akce.“ (Barták, 2015, s. 20).

Při hodnocení se zkoumá především metody vzdělávání, použité didaktické pomůcky, časové rozvržení a obsahová stránka vzdělávání. Zkoumají se postoje a názory účastníků akce, míra osvojení znalostí a dovedností a do jaké míry nové znalosti či dovednosti uplatňují v praxi.

V procesu vyhodnocování vzdělávání můžeme využít např. Hamblinův pětiúrovňový model. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138- 139).

Úroveň 1- reakce vzdělávaných osob na zážitky, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, lektorech, tématech, návrhy změn a doplnění.

Úroveň 2- hodnocení poznatků, toho, co se vzdělávající naučili, jaké znalosti, dovednosti získali.

Úroveň 3- hodnocení pracovního chování, spočívá v odhadu toho, do jaké míry vzdělávající použijí nové poznatky a zkušenosti i mimo pracoviště.

Úroveň 4- hodnocení na úrovni organizační jednotky, zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, co dobrého přinesla změna v pracovním chování organizační jednotce, kde vzdělávající pracuje.

Úroveň 5- hodnocení konečné hodnoty, zjišťuje se, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek, posuzuje se efektivita a úspěšnost.

Vyhodnocování vzdělávání podle Armstronga by se mělo zaměřit na oblasti plánování, realizace, reakce, výsledky vzdělávání. Může probíhat na různých úrovních, od reakce účastníků vzdělávání až po dopad na výkon celé organizace (Armstrong, 2015).

Závěrem je důležité připomenout, že systematické vzdělávání zaměstnanců probíhá v opakujícím se cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012).

3. 2 Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků

„Ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání **pedagogičtí pracovníci**.“ (Zákon č. 561/2004, § 7, odst. 7, on-line).

Kdo je pedagogický pracovník?

Pedagogický pracovník je osoba, která vykonává přímou výchovnou a vzdělávací práci, je v pracovně právním vztahu k organizaci. Mohou to být např. učitelé, vychovatelé, speciální pedagogové, psychologové apod. Přesné znění § 2, zákona 563/ 2004 Sb., obsahuje příloha „D“ diplomové práce.

Pro účely diplomové práce budeme používat jak pojmu pedagogický pracovník (PP), tak pojmu učitel.

Určujícími dokumenty, které ovlivňují vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v ČR je zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících.

Konkrétně v § 24 zákona 563/2004 Sb. se píše: „*Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.*“ (Zákon 563/ 2004, § 24, odst. 1, on-line)

Další vzdělávání učitelů je „*vzdělávání učitelů v průběhu jejich profesní dráhy*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 44)

Další dokument, který hovoří o vzdělávání pedagogických pracovníků je zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Vzdělávání PP dále upravuje vyhláška č.. 412/2006, Sb., kterou se mění vyhláška č. 317/2005 „*kde je odlišeno studium sloužící ke splnění kvalifikačních nebo dalších kvalifikačních předpokladů (kvalifikační vzdělávání) a studium prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání).*“ (Starý, Dvořák a kol., 2012, s. 17- 18).

Kvalifikace je určitý soubor dovedností a znalostí, které jsou důležitým předpokladem vykonávání určitého povolání.

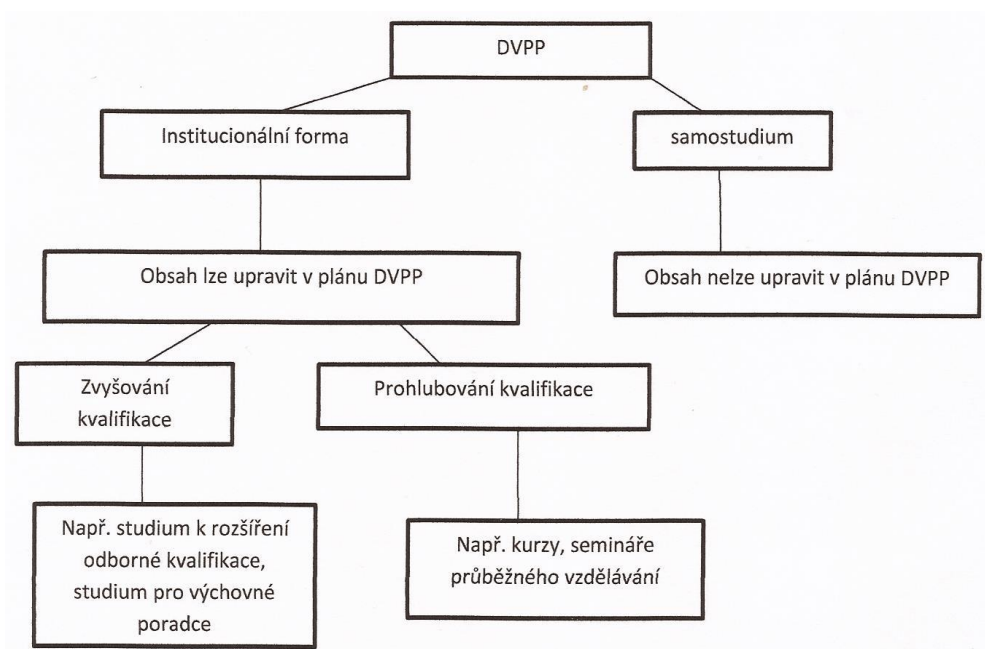
Podle zákona č. 262/2006 Sb. § 231, odst. 1. „*Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření*“. (Zákon č. 262/2006 Sb., §231, online).

Podle téhož zákona § 230, odst. 1 „Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., §230, online).

Podle Lazarové může být další vzdělávání spojováno s pojmem profesionální rozvoj a někdy je pouze součástí širšího profesního rozvoje či růstu učitele (Lazarová, 2006).

Profesní rozvoj učitelů zahrnuje další vzdělávání, samostudium i vzájemné setkávání, diskuse pedagogů (Starý, Dvořák a kol., 2012).

Systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) je uveden na obrázku č. 10 podle Moniky Puškinové.



Obr. č. 8- Schéma DVPP zpracováno podle Puškinové (Puškinová, Řízení školy XI, 8/2014, s. 13).

Systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků se skládá ze čtyř fází, které jsme si již analyzovali v kapitole 3.1 Cyklus vzdělávání a rozvoje. Ve vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků vycházíme z identifikace vzdělávacích potřeb. Tato fáze reflektuje výsledky hodnocení kontrol např. ČŠI, z hodnocení hospitací, rozhovorů, zpětných vazeb. Nedostatky, které jsou zjištěny analýzou, dále rozpracujeme v plánu vzdělávání. V něm určíme cíl vzdělávání, objekt vzdělávání, kdo se bude vzdělávat,

metody vzdělávání, ale i hodnocení akce, formy, kdo bude vzdělávat, didaktické pomůcky, a finanční rozvaha, kalkulace.

Žádný právní předpis nestanovuje obsah plánu DVPP, záleží pouze na řediteli školy, jak podrobně plán DVPP zpracuje. Doporučuje se v plánu formulovat priority, zásady a úkoly. Dále informace o prohlubování, zvyšování kvalifikace a o možnosti uzavření kvalifikační dohody. V DVPP se doporučuje stanovit zásady čerpání samostudia. V závěru dokumentu lze uvést přehled konkrétních vzdělávacích akcí, kterých se pedagogové zúčastní. (Puškinová, Řízení školy XI, 8/2014)

Základní principy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012):

Rovné příležitosti, bez diskriminace- stejná možnost účasti na vzdělávání.

Potřeba školy- při výběru vzdělávání vždy přihlídnout k potřebám školy.

Rozpočet školy- vzdělávání vychází z finančních možností školy.

Studijní zájmy pedagogických pracovníků- při dodržení výše zmiňovaných principů, zohlednit zájmy pedagogů.

V tabulce č. 3 jsou uvedeny zásady dalšího vzdělávání učitelů a způsoby jejich naplňování podle Lazarové (Lazarová, 2006). Důležitá ve vzdělávání je zásada přebírání odpovědnosti za své chování a jednání. Zde je míněno v kontextu vzdělávání. Další zásadou je začlenit vzdělávání do životních příběhů učitelů- podporovat získání zkušeností vlastními příklady. Zakotvit vzdělávání v praxi a podporovat profesionální socializaci účastníků znamená využívat praktické zkušenosti a zapojovat do práce na projektech týmy.

<i>Aktéři</i> Zásady vzdělávání	INSTITUCE	ÚČASTNÍCI	LEKTOŘI
VÉST ÚČASTNÍKY K PŘEBÍRÁNÍ ODPOVĚDNOSTI	Navrhovat a podporovat vytváření „otevřených postupů“. Pomáhat při vytváření postojů a vypracování plánů vzdělávání. Prezентovat nástroje jen jako nabídky na vyžádání	Hodnotit sami sebe. Zapojit se do nějakého plánu vzdělávání.	Explicitně vyjádřit plán/ cíl vzdělávání. Najít společné body s individuálními plány/ cíli. Disponovat různými variantami intervencí Provádět shrnutí a stimulující hodnocení.
ZAČLENIT VZDĚLÁVÁNÍ DO ŽIVOTNÍCH PŘÍBĚHŮ UČITELŮ	Oceňovat „nepřenositelné“ a nedirektivní techniky Podporovat získávání zkušeností v různých kontextech. Plánovat pro vzdělávání dlouhý čas.	Podstoupit riziko „vystavení se hodnocení.“ Umět pozorovat a analyzovat. Experimentovat	Zaujímat otevřený, ochraňující a oceňující postoj. Nabízet nástroje pro pozorování. Nabízet analytické nástroje (individuální a kolektivní).
ZAKOTVIT VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI	Pracovat s poznatky z praktické zkušenosti. Nastolit podmínky vhodné pro tvořivost. Vytvářet optimální podmínky pro experimentování. Řídit sledování a hodnocení činností a výsledků.	Sdílet zkušenosti. Učit se děláním. Hodnotit	Vytvářet příznivé klima. Pomáhat při analýze. Podporovat (sytit) teorii. Sledovat, hodnotit a vést k hodnocení.
PODPOROVAT PROFESIONÁLNÍ SOCIALIZACI ÚČASTNÍKŮ	Poskytovat nástroje formou nabídek a na vyžádání. Pomáhat při vypracování skupinových/ týmových projektů. Podporovat přístup ke zdrojům. Organizovat sledování a sebehodnocení.	Vyjadřovat osobní cíle a harmonizovat je s kolektivními cíli. Sdílet zkušenosti. Dokázat vytěžit z vnějších zdrojů. Rozeznat přínos skupiny a každého jednotlivce ve skupině. Provádět sebehodnocení.	Provádět vzdělávání ve skupině založené na individuálních cílech. Zdůrazňovat a využívat skupinové zdroje. Podporovat výměny. Podílet se na dalších sledováních a hodnocení.

Tabulka č. 3- „Zásady dalšího vzdělávání učitelů a způsoby jejich naplňování“ podle Lazarové (Lazarová, 2006, s. 155- 156).

Po fázi plánování, jehož výsledkem je plán DVPP, následuje fáze realizace. Zde jsou aplikovány vybrané vhodné metody, vzdělávací instituce, materiální i technické zajištění. Vzdělávání se může uskutečnit na pracovišti a mimo pracoviště.

V tabulce č. 4 jsou uváděny formy vzdělávacích akcí pro učitele podle Lazarové (Lazarová, 2006). Můžeme zde vidět, podrobně popsané metody, formy, témata, cíle a způsoby. Jsou zde uváděny i konkrétní příklady cílů vzdělávací akce.

<i>Forma vzdělávání a vzdělavatel</i>	<i>Doba trvání a opakování akce</i>	<i>Typická témata</i>	<i>Cíle akce</i>	<i>Způsob řízení a převažující metody práce</i>
<u>PŘEDNÁŠKA</u> <i>Přednášející</i> <i>Lektor</i>	<i>Krátkodobá, obvykle jednorázová akce. Někdy chápána jako metoda.</i>	<i>Široce nebo úzce tematicky vymezená, teorie, zajímavosti, předpisy apod.</i>	<i>Získat informace, rozšířit vědomosti. Příklad: „poznatky z cesty do Himaláji.“</i>	<i>Přednášení, aktivita na straně přednášejícího, s aktivitou a kreativitou účastníků se spíše nepočítá.</i>
<u>ŠKOLENÍ</u> <i>Školitel</i> <i>Instruktor</i> <i>Lektor</i>	<i>Krátkodobá nebo střednědobá akce. Typická je jednorázovost, někdy zakončení zkouškou.</i>	<i>Metodiky práce, nové informace, postupy, předpisy apod.</i>	<i>Získat informace, rozšířit vědomosti. Příklad: „školení bezpečnosti práce.“</i>	<i>Přednášení, aktivita je na straně školitele, příp. možnosti vyzkoušení nové aktivity, s kreativitou účastníků se příliš nepočítá.</i>
<u>SEMINÁŘ</u> <i>Lektor</i> <i>Facilitátor</i>	<i>Krátkodobá nebo střednědobá, jednorázová i navazující akce, opakování.</i>	<i>Konkrétní témata v oblasti didaktiky, pedagogické-psychologických otázek, poradenství apod.</i>	<i>Rozšířit znalosti, získat informace a zkušenosti prostřednictvím diskusí a reflexe, příp. spíše povrchního zážitku. Příklad: „Práce s žáky s poruchami učení.“</i>	<i>Přednášení a animace, krátké přednášky, diskuse, výměna zkušeností, cvičení apod., počítá se s aktivitou a kreativitou účastníka.</i>
<u>KURZ</u> <i>Lektor</i> <i>Instruktor</i>	<i>Krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá, jednorázová i navazující akce. Cyklus seminářů.</i>	<i>Jazykové, pohybové, počítačové, úzce vymezených dovedností (asertivity, šití...) aj.</i>	<i>Rozšířit schopnosti, získat novou konkrétní dovednost, naučit se postupy. Příklad: „Lyžařský nebo jazykový kurz.“</i>	<i>Aktivita střídavě na straně lektora i účastníků facilitace, podpora cvičení, typický je přesný didaktický postup lektora, kreativita účastníka je nízká.</i>
<u>VÝCVIK</u> <i>Lektor</i> <i>Facilitátor</i>	<i>Dlouhodobá, opakovaná akce s návaznostmi a s intenzivními skupinami, mnohdy zakončení zkouškou.</i>	<i>Psychoterapie, rozvoj konkrétních sociálních dovedností, osobnostní rozvoj založený na konkrétní teorii.</i>	<i>Získat šířeji definovanou dovednost spojenou s rozvojem osobnosti, obvykle jde o změnu kognitivních schémat. Příklad: „Výcvik v systematické terapii.“</i>	<i>Aktivita na straně účastníků, animace, facilitace, podpora nácviku, prožitková cvičení, supervize, ověřování v praxi, reflexe v praxi, samostatnost a kreativita účastníků vysoká.</i>
<u>DÍLNA</u> <i>Lektor</i> <i>animátor</i>	<i>Krátkodobá, obvykle jednorázová akce v rámci jednoho tématu.</i>	<i>Konkrétní pracovní postupy- didaktika, vyučovaný předmět.</i>	<i>Naučit se pracovní postupy, získat informace a základy nové dovednosti. Příklad: „Vázání suchých květin.“</i>	<i>Aktivita na straně účastníků, nácvik dovednosti, ukázky.</i>

Tabulka č. 4- „Přehled hlavních forem vzdělávacích akcí“ (Lazarová, 2006, str. 21-22)

Nabídka dalšího vzdělávání učitelů se odvíjí v závislosti na měnících se vzdělávacích potřebách učitelů a škol, tj. na měnících se cílech dalšího vzdělávání. Tuto změnu ovlivňuje např. rozvoj nových informačních a komunikačních technologií. Ve volbě metody, které se uplatňují v dalším vzdělávání pedagogů, převládá klasické, standartní pojetí dalšího vzdělávání, tzn., akce probíhají mimo školu, mají podobu „seminářů, kurzů, školení, dílen, přednášek, výcviků apod.“ (Lazarová, 2006, s. 25).

Závěrečnou fází je hodnocení výsledků vzdělávání, efektivita vzdělávání. Hodnocení efektivit vzdělávání ve školském prostředí je velice problematická záležitost neboť „posun ve vědomostech a dovednostech žáků jako důsledek vzdělávání pedagogů se může projevit až za delší dobu.“ (Trojanová, 2014, s. 56).

„Vzdělávání učitelů nemusí vždy znamenat přínos učiteli, škole ani žákům. Efektivita (účinnost) se u vzdělávacích akcí jen obtížně posuzuje zvnějšku a je mnohdy chápána synonymně s pojmy kvalita akce, úspěšnost akce a spokojenost účastníků...Lze je však vnímat jako podpůrné prvky efektivit.“ (Lazarová, 2006, s. 39).

Hlavní faktory, které ovlivňují efektivitu dalšího vzdělávání, jsou školská politika, školní prostředí a v neposlední řadě úroveň vzdělávacích metod a procesů učení (konkrétní vzdělávací akce a aktivity). Efektivní vzdělávání by mělo přinést užitek více subjektům-jednotlivcům (učitelé, žáci, rodiče), skupinám (škole) i celé společnosti.

„Za efektivní je považováno takové další vzdělávání, které má pozitivní dopad do praxe v důsledku pozorovatelných změn v profesionálním jednání, chování i v myšlení učitele.“ (Lazarová, 2006, s. 44).

Jak píše Starý, Dvořák (Starý, Dvořák, 2012) kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je sledována pouze na vstupech, akreditace vzdělávacích programů. Hodnocení vzdělávacích akcí nikdo nesleduje (akreditační komise). Výsledkem je „že nabídka DVPP je podstatě řízena poptávkou ze strany pedagogických pracovníků, což nepokrývá komplexní vzdělávací potřeby vzdělávacího systému jako celku.“ (Starý, Dvořák a kol., 2012, s. 16).

Situace ve školách ohledně výsledků vzdělávání je taková, že „výsledky vzdělávání učitelů nejsou přímo vázány na výsledky činnosti školy, resp. jsou, ale většinou nejsou vidět v krátkodobém horizontu.“ (Řízení školy, Dalecký, 12/ 2014, s. 36).

Ředitel školy a další vzdělávání pedagogických pracovníků

V čele školy stojí ředitel, který plní několik rolí. Je manažerem, lídrem i vykonavatelem vzdělávacího procesu.

„Lídr, neboli česky vůdce, je obvykle kromě poskytování osobního příkladu také nositelem vize a překladatelem cílů pro své následovníky.“ (Svozilová, 2011, s. 205).

Lídr je vůdce, který vede ostatní, ukazuje jim cestu, cíl, naplňuje vizi školy. Určuje „kurz“, kam má organizace směřovat. Je to člověk, který umí dobře komunikovat, umí ostatní nadchnout a získat pro své cíle. Ředitel školy má vliv na rozvoj všech zaměstnanců školy, tj. i pedagogických pracovníků. Pomáhá svým přístupem a příkladem vytvářet školu, jako učící se organizaci, sám se vzdělává, usnadňuje učitelům přístup ke vzdělávání a rozvoji, jak profesnímu, tak osobnímu. Z pozice manažera hodnotí výstupy ze vzdělávacích akcí, vyhodnocuje efektivitu vzdělávání a poskytuje zpětnou vazbu.

V zákoně 563/2004 v § 24 odstavci 3 je definována povinnost ředitele školy a to takto: *„Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.“* (563/2004, § 24, on-line).

„Role vedení školy při řízení dalšího vzdělávání učitelů, resp. podpoře jejich profesního rozvoje je velmi široce vymezována a zahrnuje řadu dílčích úkolů.“ (Lazarová, 2006, s. 194). Např. motivování učitelů, financování dalšího vzdělávání, podpora kultury učící se organizace a klimatu spolupráce ve škole, plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků aj. (Lazarová, 2006)

Ředitel by měl pedagogické pracovníky motivovat k dalšímu vzdělávání a rozvoji (Lukáš Richard, Řízení školy 2014, roč. XI., č. 12).

„Motivace učitele ke vzdělávání je jedním z nejdůležitějších faktorů efektivity dalšího vzdělávání, neboť úzce souvisí s chováním učitelů na vzdělávacích akcích- s jejich ochotou a připraveností odnášet si ze vzdělávací akce užitečné podněty a využívat je pro inovování praxe.“ (Lazarová, 2006, s. 86)

Co se týká okolností motivace učitelů k dalšímu vzdělávání, jsou jen velice obtížně vysledovatelné. Jde o soubor vnějších i vnitřních faktorů, základní roli sehrává podle

Lazarové (Lazarová, 2006) „otázka (ne) dobrovolnosti vzdělávání a řada dalších faktorů např.: osobnost učitele, pohlaví, věk a kariéra, zkušenosti učitele s akcemi dalšího vzdělávání, osobní a rodinné záležitosti, ale i umístění a klima školy apod.“ (Lazarová, 2006, s. 85-86)

Ředitel by měl pamatovat na rozvoj školy v dlouhodobějším horizontu a ze vzdělávání pedagogů činit prioritu (Řízení školy, Dalecký, 12/ 2014).

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. „*Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. „*Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. „*Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. „*Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů*“ (Lazarová, 2006, s. 193).

Postoj MŠMT ke vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků.

Ministryně Valachová zveřejnila priority MŠMT na rok 2015/2016. Priorita č. 3 se týká kariérního řádu a profesního rozvoje pedagogických pracovníků.

1) „Zavedení adaptačního období pro začínající pedagogické pracovníky

2) Přijetí koncepce podpory profesního rozvoje učitelů

3) Specifikace standardu učitele

4) Třetí stupeň profesního rozvoje. Probíhá diskuse nad koncepcí třetího stupně.

Je shoda, že důraz bude kladen na profesní rozvoj učitelů a aktivity související s výukou v kontrastu s pouhým kariérním postupem a manažerskými dovednostmi.“ (Priority 2015/2016, on- line).

Přesné znění priorit je zveřejněno v příloze „C“ diplomové práce.

O důležitosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se píše v dokumentu „Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání Česká republika (Závěry ke zprávě OECD, 2012)“. Ze zprávy vyplývá, že v dalším vzdělávání chybí systematické propojení s hodnocením učitelů v návaznosti na jejich další odborný rozvoj, že učitelé sami rozhodují o výběru vzdělávacích akcí bez systematické vazby na potřeby školy. Ředitelé škol mají malou povědomost o aktivitách svých učitelů v rámci dalšího vzdělávání a strategické plánování vzdělávání na školách probíhá jen v omezené míře.

Jak se vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků uskutečňuje v mateřských školách? Jaký je systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách? Na tyto otázky by měl dát odpověď empirický výzkum v další části diplomové práce.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly popsány etapy vývoje personální práce. Jako první se v personální oblasti objevuje etapa tzv. „Péče o pracovníky“. V období 2. polovina 19. století se pod vlivem odborového hnutí formovala legislativa a ovlivňovala pracovní podmínky – mzdy, pracovní doba, podmínky žen a dětí.

V další etapě, která se nazývá **personální administrativa** (třicátá léta 20. století) personální práce reprezentuje legislativu z oblasti pracovně- právní, jsou zde činnosti, které souvisí se zaměstnáváním pracovníků, dokumentace a informace, týkající se zaměstnanců.

Personální řízení (jako vývojovou etapu od čtyřicátých do sedmdesátých let 20. století) reprezentuje vše, co je nad rámec nezbytných administrativních činností v oblasti personalistiky, objevují se metody personální práce, koncepce sociální politiky, rozvíjí se personální útvary.

Nejnovější a nejmodernější pojetí personalistiky je **řízení lidských zdrojů** (od osmdesátých let 20. století). Zahrnuje strategický přístup v personální oblasti, odpovědnost vedoucích pracovníků za personální práci, zdůrazňuje důležitost lidské potenciálu jako zdroje, kterého je potřeba rozvíjet.

V kapitole 3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků byly objasněny pojmy vzdělávání a rozvoj, rozdíl mezi nimi. Vzdělávání je proces učení se. Utváření, získávání vědomostí, dovedností, schopností člověka. Rozvoj je zaměřen na rozvíjení, rozšíření již stávajících schopností, dovedností, vědomostí. Je soustředěn na schopnosti, které nemusejí souviset se současným stavem v zaměstnání, ale na stav budoucí. „*Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.*“ (Barták, 2007, s. 11).

Dále byly analyzovány fáze vzdělávání. První fází, která figuruje ve vzdělávání a rozvoji je **Analýza vzdělávacích potřeb**. V této fázi se zjišťují vzdělávací potřeby jak organizace, tak jednotlivých pracovníků. Hledá se tzv. mezera ve vzdělávání- toho, co umím a toho, co bych měl umět. Po vyhodnocení analýzy nastupuje druhá fáze vzdělávání a rozvoje a tou je **plánování vzdělávání**. Zde se definuje vzdělávací cíl, funkce, formy, metody a také prostředky. Ve třetí fázi **realizace vzdělávání** se uskutečňuje akce, kterou jsme si

dopodrobna rozpracovali ve druhé fázi. Aplikují se do praxe vybrané metody, formy, prostředky vzdělávání. Poslední závěrečnou fází je **vyhodnocení a evaluace vzdělávání**. Pokud přistupujeme systematicky ke vzdělávání a rozvoji, tak tato fáze je sice poslední, ale zároveň se stává výstupem a odrazovým můstkem pro další cyklus vzdělávání a rozvoje, jež začíná **analýzou vzdělávacích potřeb**.

V další části diplomové práce je vzdělávání a rozvoj interpretován ve spojení s pedagogickými pracovníky. Teoreticky je zde za pomoci zákona 563/2004 Sb. vymezen pojem pedagogický pracovník. Je zde popsán systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Jsou definovány metody vzdělávání. Také je zde nastíněna problematika vyhodnocování efektivity vzdělávání. Dále je popsána role ředitele školy ve vzdělávání a rozvoji učitelů. V závěru oddílu, který je věnován vzdělávání pedagogických pracovníků, je zveřejněn postoj ministerstva ke vzdělávání pedagogických pracovníků, a také závěry ze zprávy OECD ke vzdělávání v České republice. Ze závěrů vyplývá, jak je vzdělávání důležité, ale problém vidí v nesystematickém přístupu ke vzdělávání, v úloze ředitelů v celém systému vzdělávání. Strategické vzdělávání se totiž uskutečňuje v České republice jen v omezené míře.

Další část diplomové práce se věnuje empirickému zkoumání systému vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách.

4 Empirický výzkum

Základní cíl

Cílem je zmapovat systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách v Praze.

Hlavní výzkumná otázka.

Jak probíhá rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Dílčí výzkumné otázky.

1. V jakých oblastech se pedagogičtí pracovníci rozvíjejí a vzdělávají?
2. Stanovuje ředitel školy priority oblastí rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách?
3. Stanovuje ředitel školy formy rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách?
4. Jak ředitel školy hodnotí výsledky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?
5. Co ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách?

4. 1 Metodologie šetření

Základní metodou šetření je kvantitativní výzkum zjišťování informací - dotazníkové šetření. Dotazníky jsou písemné otázky, na které získáváme písemné odpovědi. (Gavora, 2010). Dotazníky byly rozeslány elektronicky. Tato metoda má minimum nákladů. Jak říká Gavora: „...dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj.“ (Gavora, 2010, s. 121).

Výzkum je doplněn interview se čtyřmi ředitelkami MŠ a analýzou dokumentů konkrétních škol, které se týkají oblasti rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků. „Slovo interview je anglického původu a skládá se ze dvou částí. Inter znamená **mezi** a view znamená **názor** nebo **pohled**.“ (Gavora, 2010, s. 136).

Interview je polostrukturované „u kterého je stanovené základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v jeho průběhu.“ (Gavora, 2010, s. 137). Interview je závislé na časových možnostech respondentek, proto se jejich počet zúží na 4 ředitelky MŠ. „Metoda výzkumu spočívá v dotazování. Je postaveno na interpersonálním

kontaktu, jeho úspěšnost závisí na navození raportu výzkumníkem. Raport znamená navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry.“ (Gavora, 2010, s. 136).

Tuto metodu jsem zvolila, neboť interview umožňuje volnost a pružnost. „*V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod.*“ (Gavora, 2010, s. 137). Interview jsem nahrála na diktafon, následně přepsala a výsledky zpracovala.

Data z interview budou do výzkumu vstupovat jako aspekt, se kterým budu srovnávat data zjištěná dotazníky s učitelkami, která mapují vzdělávání a rozvoj.

Jako doplněk interview byla provedena analýza dokumentů. Ředitelky MŠ poskytly dokumenty, které souvisejí se vzděláváním a rozvojem PP. V dokumentech byly sledovány tyto znaky: Legislativa, organizační zajištění a podmínky, formy a metody, přehled vzdělávacích akcí, podmínky poskytování samostudia.

1. Opírá se dokument o legislativu?
2. Jsou v dokumentu stanoveny podmínky a organizační zajištění DVPP?
3. Jsou v dokumentu stanoveny formy a metody DVPP?
4. Obsahuje dokument přehled konkrétních vzdělávacích akcí, které PP absolvovali?
5. Jsou v dokumentu stanoveny podmínky poskytování samostudia?

4.1.1 Respondenti

Respondenti dotazníkového šetření.

Základní soubor tvoří všechny učitelky mateřských škol z Prahy.

Výběrový soubor tvoří učitelky mateřských škol ze základního souboru. Učitelky MŠ jsou ze škol zřízených městskými částmi Praha 1 až Praha 22 a jsou v samostatném právním subjektu.

Respondenti polostrukturovaného interview.

Základní soubor tvoří všechny ředitelky mateřských škol z Prahy.

Výběrový soubor- tvoří 4 ředitelky mateřských škol ze základního souboru.

Pro účely polostrukturovaného interview s ředitelkami bylo předem připraveno 10 základních otázek, které byly v průběhu dále upřesňovány a doplňovány.

4.1.2 Sběr údajů

Dotazníky s průvodním dopisem byly rozeslány e- mailem. Kontakty byly získány z webových stránek jednotlivých škol. Pokud nebyl kontakt na učitele, rozeslala jsem žádost o přeposlání dotazníků učitelkám, ředitelkám mateřských škol. Déle jsem si ověřila buď telefonicky, nebo e-mailem, zda p. ředitelka mé prosbě vyhověla a dotazníky učitelkám přeposlala. Sběr odpovědí probíhal přes SURVIO. CZ. V průběhu sběru dat probíhala v případě potřeby komunikace e- mailem či telefonicky. Zpracování získaných odpovědí probíhalo pomocí dokumentů Microsoft Word, Microsoft Excel. Z oslovených učitelů a ředitelů MŠ 5 učitelů a 3 ředitelé projevíli zájem o zaslání výsledků výzkumného šetření.

Návratnost dotazníků

Rozesláno bylo 2176 dotazníků pedagogickým pracovníkům mateřských škol v regionu Praha 1 až Praha 22.

Vráceno zpět bylo 122 vyplněných dotazníků. Do vzorku šetření bylo použito všech 122 dotazníků.

4. 2 Interpretace dat- výsledky šetření

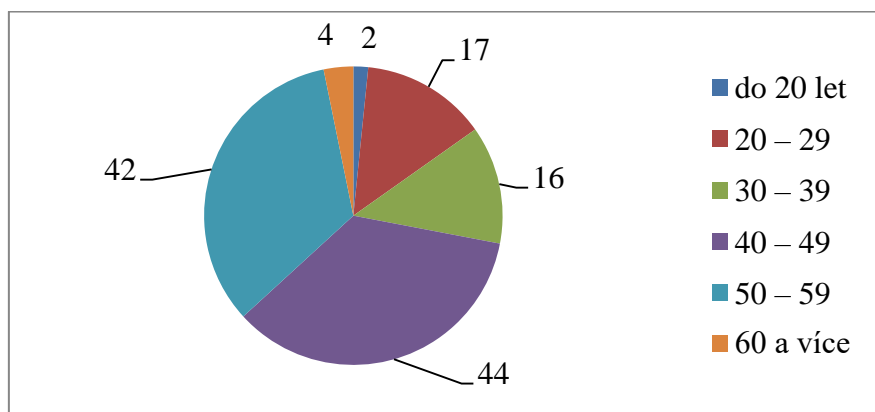
Pro interpretaci dat z dotazníků byla použita tabulka a dva druhy grafů. Výsečový a sloupcový. Výsečový byl použit k interpretaci dat, kde byla možnost výběru pouze jedné odpovědi. Sloupcový graf byl použit k interpretaci dat, kde byla možnost výběru více odpovědí. V první části dotazníkového šetření jsou uvedeny identifikační otázky (věk, pohlaví, praxe ve školství, vzdělání). V další části byly položeny otázky, které se týkaly fáze vzdělávání. V poslední části dotazníky vystupují otázky, které zkoumají konkrétní oblasti vzdělávání, překážky ve vzdělávání, faktory, které ovlivňují vzdělávání z pohledu učitelů.

4. 2. 1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1- Kolik je Vám let?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Do 20. let	2
20-29	14
30-39	16
40-49	44
50-59	42
60 a více let	4

Tabulka č. 1 Kolik je Vám let?



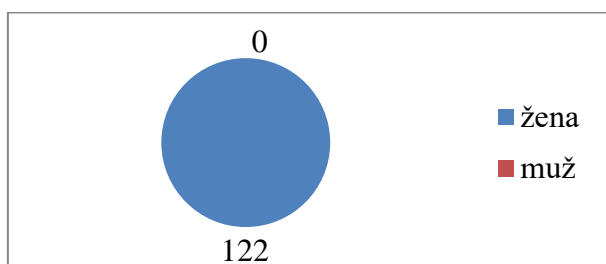
Graf č. 1- Kolik je Vám let?

Komentář: Do šetření se zapojilo 122 respondentek. Nejvíce respondentek (44x) bylo mezi 40- 49 lety, 42 respondentek bylo ve věku 50- 59 let. Nejméně respondentek- dvě, byly ve věku do 20. let.

Otázka č. 2- Jste?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Žena	122
Muž	0

Tabulka č. 2 – Jste?



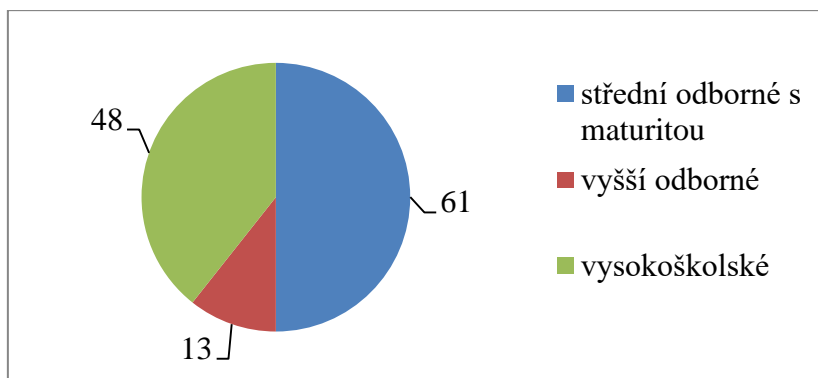
Graf č. 2 – Jste?

Komentář: Do výzkumu se zapojilo 122 žen a žádný muž- učitel. Z tohoto důvodu budu dále v diplomové práci používat pojmy respondentky, učitelky.

Otázka č. 3- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Střední odborné s maturitou	61
Vyšší odborné	13
Vysokoškolské	48

Tabulka č. 3 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



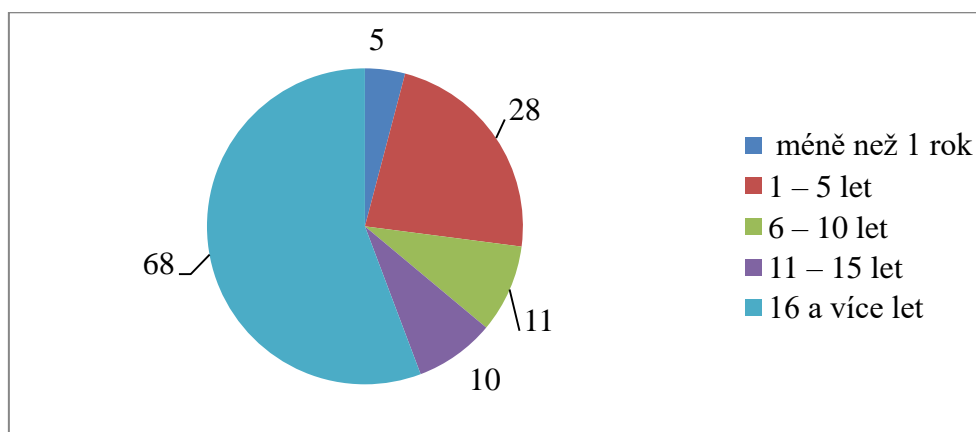
Graf č. 3- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Komentář: Do výzkumu se zapojilo 122 učitelek, 61 učitelek má střední odborné vzdělání s maturitou, 13 vyšší odborné a 48 vysokoškolské vzdělání.

Otázka č. 4. Jak dlouho pracujete v mateřské škole, myšleno celková praxe ve školství?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Méně než 1 rok	5
1- 5 let	28
6- 10	11
11- 15	10
16 a více let	68

Tabulka č. 4 - Jak dlouho pracujete v mateřské škole, myšleno celková praxe ve školství?



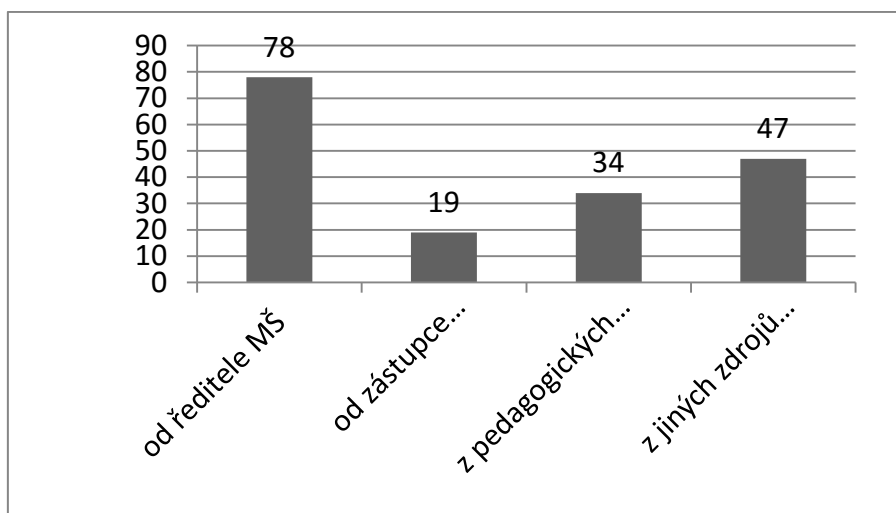
Graf č. 4 - Jak dlouho pracujete v mateřské škole, myšleno celková praxe ve školství?

Komentář: 68 respondentek pracuje ve školství 16 let a více, 5 respondentek pracuje 1 rok a méně. Ostatní učitelky pracují ve školství 1-5 let 28 respondentek, 6- 10 let 11 respondentek, 11- 15 let 10 respondentek.

Otázka č. 5- Informace o nabízených vzdělávacích akcích získávám:

Možnosti	Počet odpovědí PP
Od ředitele MŠ	78
Od zástupce ředitele	19
Z pedagogických porad	34
Z jiných zdrojů	47

Tabulka č. 5 - Informace o nabízených vzdělávacích akcích získávám?



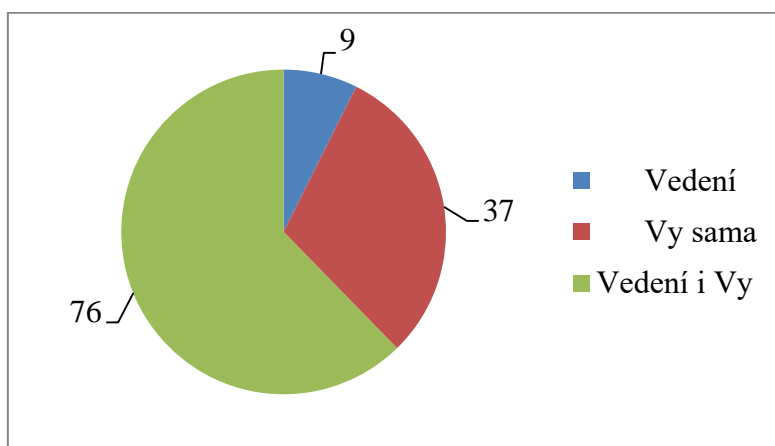
Graf č. 5 Informace o nabízených vzdělávacích akcích získávám?

Komentář: Informace o vzdělávání získávají učitelé především od ředitelů (78x), ale i z jiných zdrojů (47x)- např. přímo na stránkách vzdělávacích institucí, na internetu, z odborných časopisů. Nejméně informací, co se týká nabízených vzdělávacích akcí, získávají učitelé od zástupců ředitele (19x).

Otázka č. 6- Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Vedení	9
Vy sama	37
Vedení i Vy	76

Tabulka č. 6- Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?



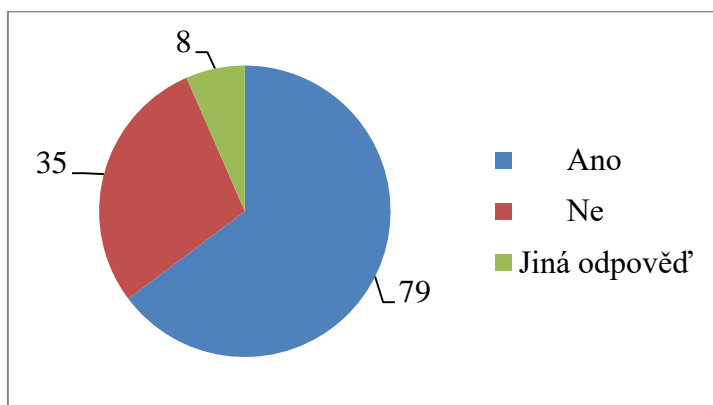
Graf č. 6- Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?

Komentář: O vzdělávání, kterého se učitelé zúčastňují, rozhoduje vedení školy i učitelky společně (76x). 37 respondentek si o vzdělávání rozhodují samy. Nejméně rozhodují ve výběru vzdělávací akce pouze ředitelé škol (9x).

Otázka č. 7- Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Ano	79
Ne	35
Jiná odpověď	8

Tabulka č. 7- Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?



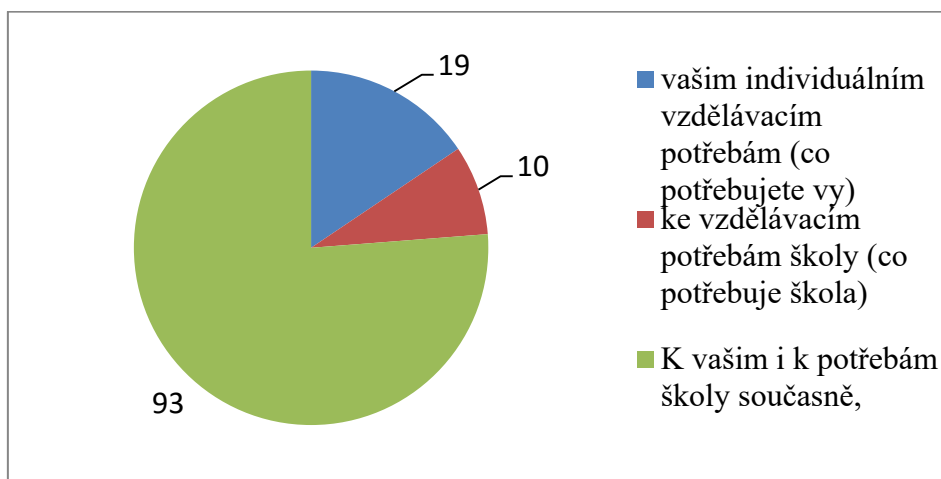
Graf č. 7- Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?

Komentář: Výběru vzdělávací akce předchází u 79 respondentek analýza vzdělávacích potřeb, 35 respondentek odpovědělo, že analýza vzdělávacích potřeb nepředchází výběru vzdělávací akce. Více jak jedna třetina respondentek si volí vzdělávání bez analýzy vzdělávacích potřeb.

Otázka č. 8- Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy:

Možnosti	Počet odpovědí PP
K Vaším individuálním vzdělávacím potřebám (co potřebujete vy)	19
Ke vzdělávacím potřebám školy (co potřebuje škola)	10
K vašim i k potřebám školy současně	93

Tabulka č. 8- Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy k:



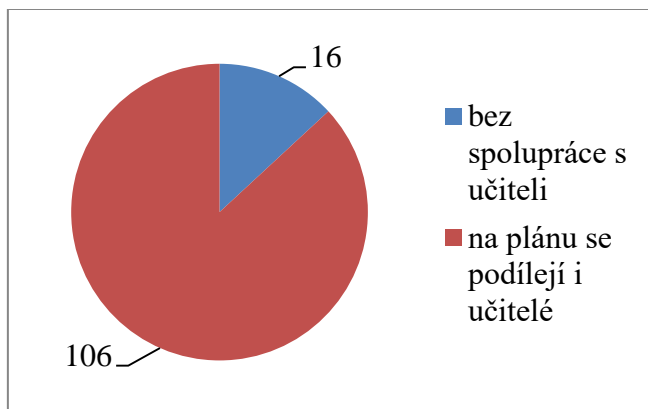
Graf č. 8- Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy k:

Komentář: Při volbě vzdělávací akce přihlíží vedení školy jak k potřebám jak školy, tak k potřebám učitelek současně- celkem odpovědělo 93 respondentek. Pouze k potřebám učitelek přihlíží vedení školy v 19 případech. 10 respondentek odpovědělo, že vedení školy přihlíží při výběru vzdělávací akce pouze k potřebám školy.

Otázka č. 9- Plán vzdělávání vypracovává vedení školy:

Možnosti	Počet odpovědí PP
bez spolupráce s učiteli	16
na plánu se podílejí i učitelé	106

Tabulka č. 9- Plán vzdělávání vypracovává vedení školy:



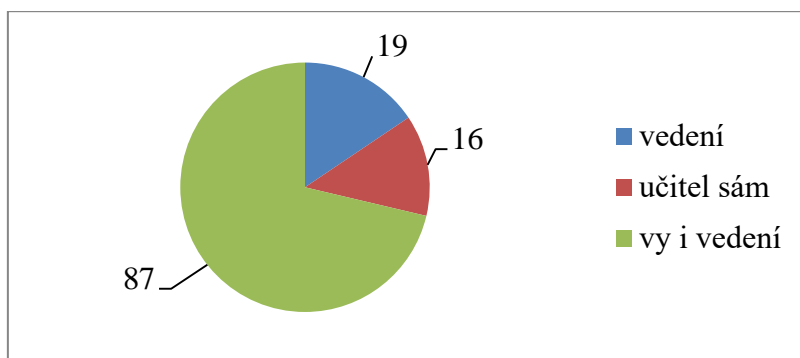
Graf č. 9- Plán vzdělávání vypracovává vedení školy:

Komentář: Plán vzdělávání vypracovává vedení školy společně s učitelkami- 96 respondentek. Zbýlých 16 respondentek odpovědělo, že plán vzdělávání vypracovává pouze vedení školy.

Otázka č. 10- Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Vedení	19
Učitel sám	16
Vy i vedení	80

Tabulka č. 10- Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?



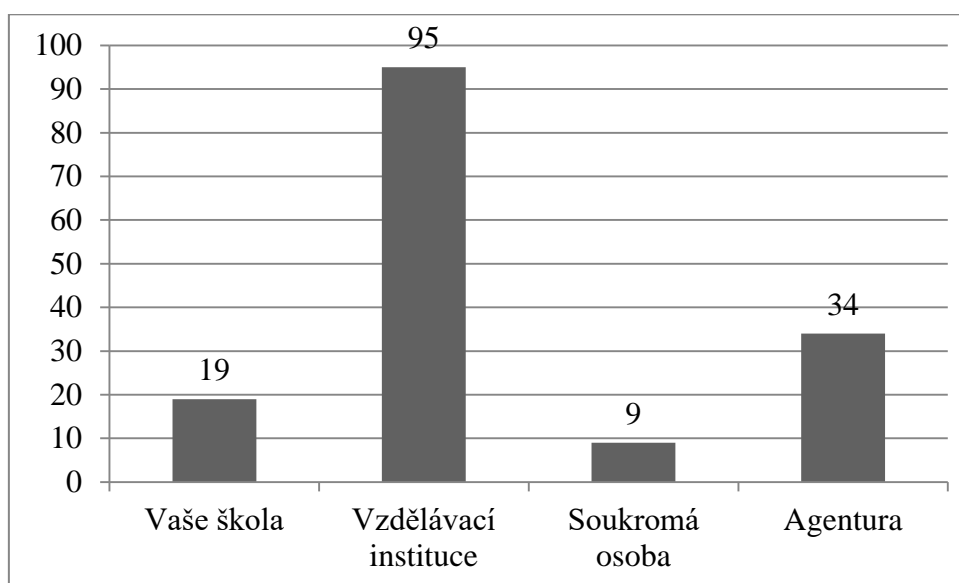
Graf č. 10- Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?

Komentář: Na konkrétním průběhu, rozvržení, termínů se podílejí opět vedení i učitelé společně- 87 odpovědí. 16 učitelek si rozhoduje samo o konkrétním průběhu, časovém rozvržení, termínech akce.

Otázka č. 11- Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Vaše škola	19
Vzdělávací instituce	95
Soukromá osoba	9
Agentura	34

Tabulka č. 11- Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?



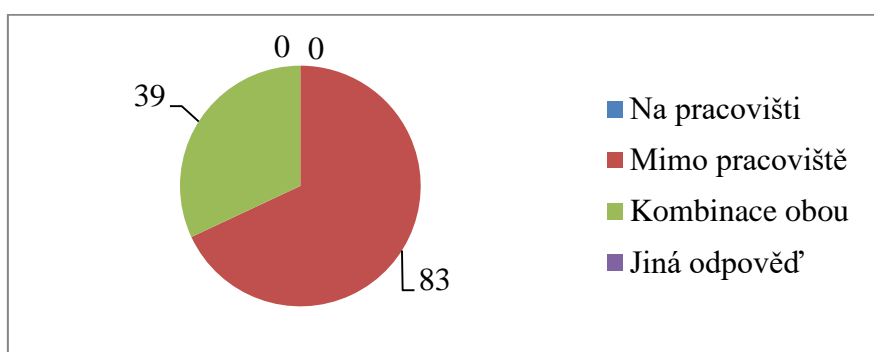
Graf č. 11- Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?

Komentář: Učitelé se zúčastňují vzdělávacích akcí pořádaných vzdělávací institucí - 95 respondentek. Učitelé se ale také zúčastňují vzdělávacích akcí, které jsou pořádané agenturou- 34 respondentek. Nejméně se učitelky zúčastňují vzdělávání, které pořádá soukromá osoba- 9 odpovědí.

12. Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Jen na pracovišti	0
Jen mimo pracoviště	83
Kombinace obou možností	39
Jiná odpověď	0

Tabulka č. 12- Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?



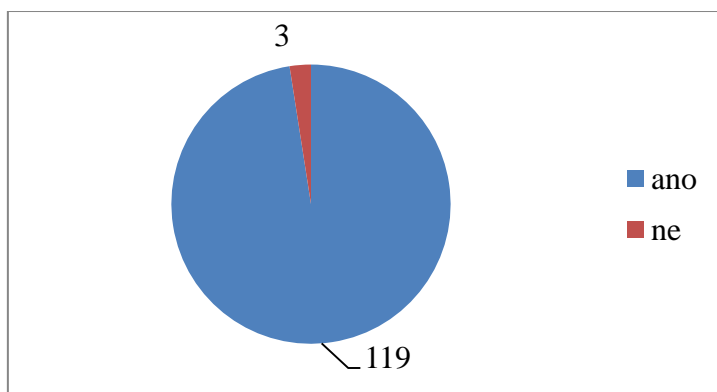
Graf č. 12- Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?

Komentář: Vzdělávání, kterého se učitelky zúčastňují, se uskutečňuje mimo pracoviště- 83 respondentek. 39 respondentek odpovědělo, že se zúčastňuje jak vzdělávání na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

13. Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Ano	119
Ne, z jakého důvodu?	3

Tabulka č. 13- Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?



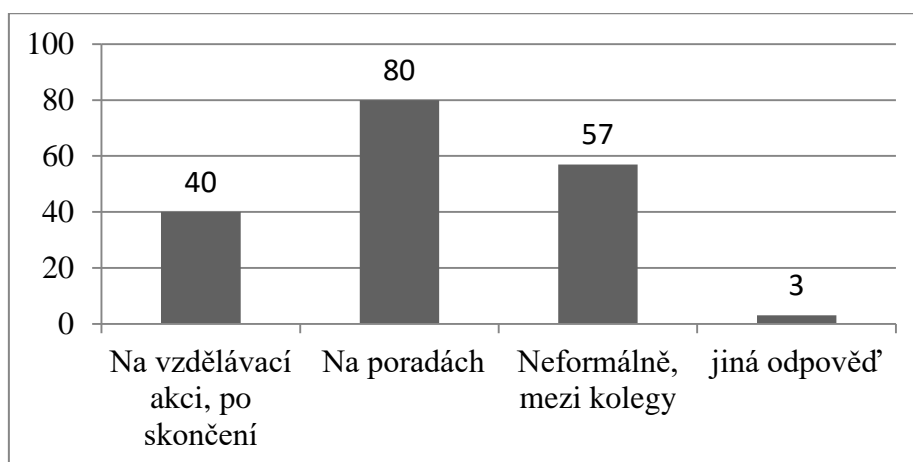
Graf č. 13- Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?

Komentář: Poznatky ze vzdělávání jsou předávány ostatním učitelkám, celkem odpovědělo 119 respondentek. 3 respondentky odpověděly, že poznatky nepředávají. Jako důvod uvedly- málo času, nezáměr ostatních učitelů, poznatky jsou nepřenositelné.

14. Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Na vzdělávací akci po skončení	40
Na poradách	80
Neformálně, mezi kolegy	57
Jiná odpověď	3

Tabulka č. 14- Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?



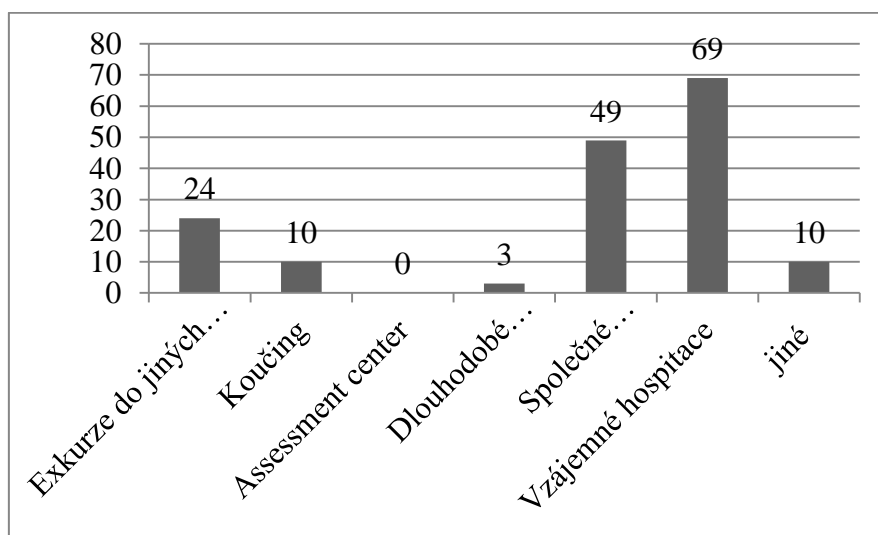
Graf č. 14- Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

Komentář: Vyhodnocení vzdělávacích akcí probíhá nejčastěji na poradách 80 odpovědí, dále neformálně mezi kolegy 50 odpovědí. Hodnocení se také uskutečňuje bezprostředně na vzdělávací akci, po skončení- 40 odpovědí. 3 odpovědi byly zařazeny v kategorii jiná odpověď- vyhodnocování probíhá formou dotazníku, hodnocení na školním portále „moodle“, písemná zpětná vazba.

15. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Exkurze do jiných škol	24
Koučing	10
Assessment center	0
Dlouhodobé jazykové kurzy	3
Společné vzdělávací projekty	49
Vzájemné hospitace	69
Jiné	10

Tabulka č. 15- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?



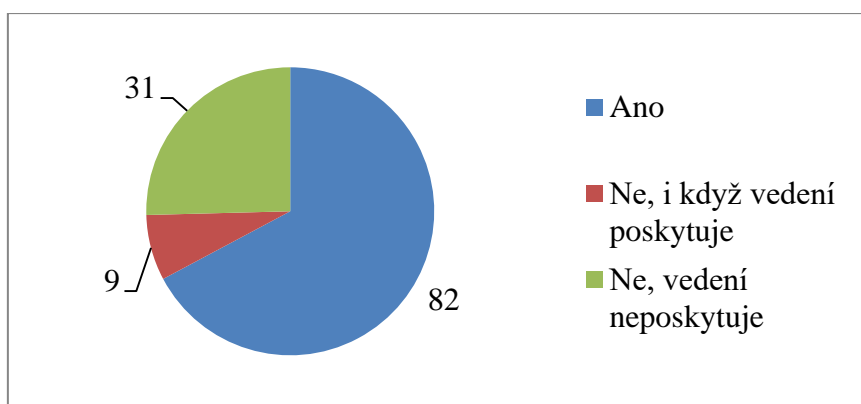
Graf č. 15- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Komentář: Rozvojové aktivity, které probíhají na škole- vzájemné hospitace 69x, společné vzdělávací projekty 49x, a exkurze do jiných škol 24x. Jen v malé míře probíhají aktivity jako např. koučing 10x, dlouhodobé jazykové kurzy 3x. V kategorii jiná odpověď (10x) figurují tyto rozvojové aktivity- *výměna nápadů k pedagogické činnosti, vzájemná podpora, rozhovory o vzdělávacích postupech mezi kolegyněmi, diskuse na poradách (jen o seminářích) 2xročně, společná školení*

16. Využíváte dny samostudia ke svému vzdělávání a rozvoji?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Ano- jak?	82
Ne, i když vedení s. poskytuje	9
Vedení samostudium neposkytuje	31

Tabulka č. 16- Využíváte dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji?



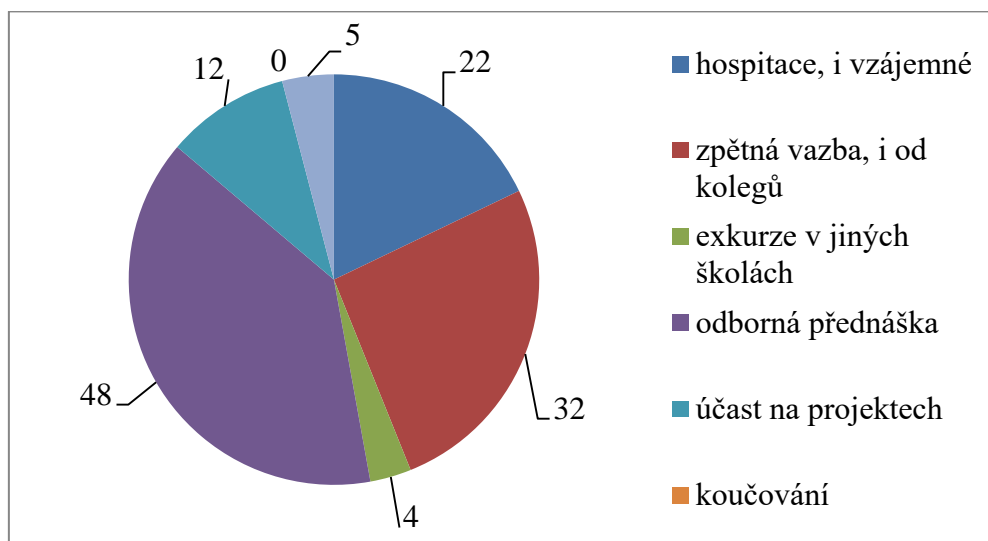
Graf č. 16- Využíváte dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji?

Komentář: 82 respondentek využívá samostudium ke vzdělávání a rozvoji, 31 učitelek samostudium nemá (vedení samostudium neposkytuje) a 9 respondentek samostudium nevyužívá pro vzdělávání a rozvoj.

17. Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.

Možnosti	Počet odpovědí PP
Hospitace ředitele i vzájemné s kolegy	22
Zpětná vazba od kolegů	32
Exkurze v jiných školách	4
Odborná přednáška	47
Účast na projektech	12
Koučování	0
Jiné	5

Tabulka č. 17- Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.



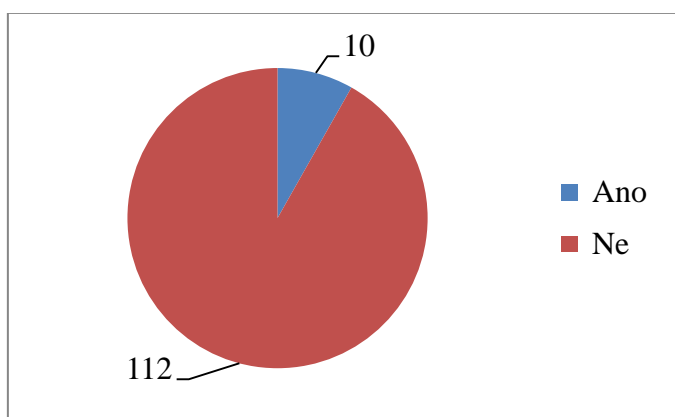
Graf č. 17- Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.

Komentář: Jako nejčastěji používanou rozvojovou metodu, kterou používají, uvedly respondentky odbornou přednášku 47x, zpětnou vazbu od kolegů 32x, vzájemné hospitace i hospitace od ředitelek 22x. Jako nejméně používanou metodou se ukázala metoda exkurzí do jiných škol- 4 odpovědi a koučování 0 odpovědí.

18. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Ano	10
Ne	112

Tabulka č. 18- Využíváte on-line vzdělávací kurzy?



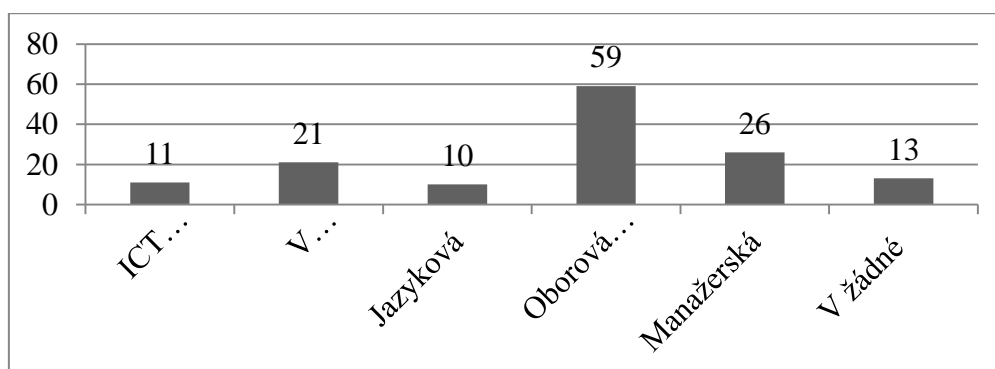
Graf č. 18- Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

Komentář: Pouze 10 učitelek využívá ke svému vzdělávání on- line kurzy, ostatních 112 učitelek ke svému dalšímu vzdělávání a rozvoji on- line vzdělávací kurzy nevyužívá.

19. V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?

Možnosti	Počet odpovědí PP
ICT technologie	11
V komunikačních dovednostech	21
Jazyková dovednosti	10
Oborová oblast- pedagogika, psychologie, výchovy- VV, HV, apod.,	59
Manažerská	26
V žádné	13

Tabulka č. 19- V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?



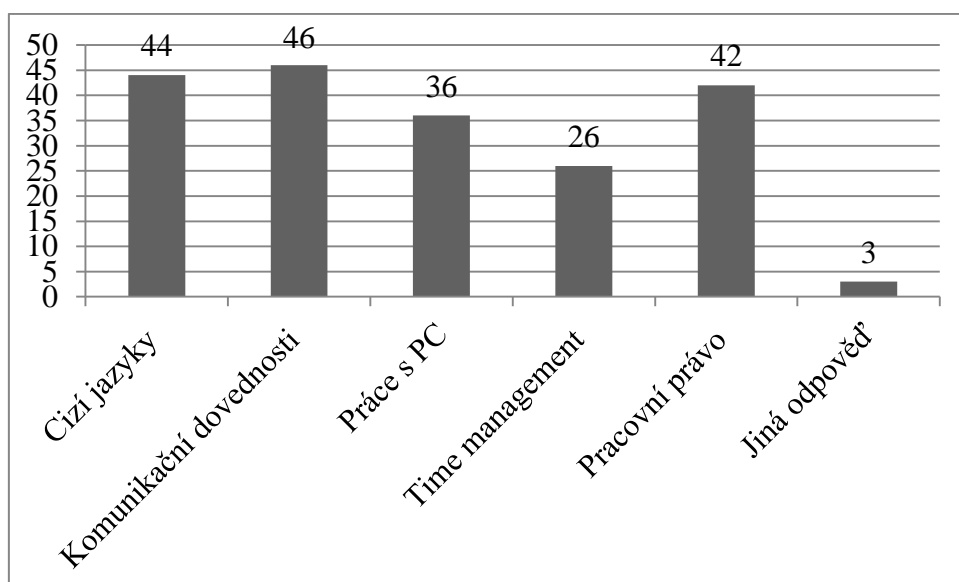
Graf č. 19- V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?

Komentář: V současnosti se učitelé vzdělávají především v oborové oblasti, vše co se týká předškolní pedagogiky- 59 odpovědí, ale také v manažerské oblasti - 26 odpovědí. 13 učitelů se v současnosti nevzdělává v žádné oblasti, 11 učitelů se vzdělává v ICT technologiích, 10 učitelů se vzdělává v jazykové dovednosti.

20. V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Cizí jazyky	44
Komunikační dovednosti	46
Práce s PC, ICT technologie	36
Time management	26
Pracovní právo	42
Jiné	3

Tabulka č. 20- V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?



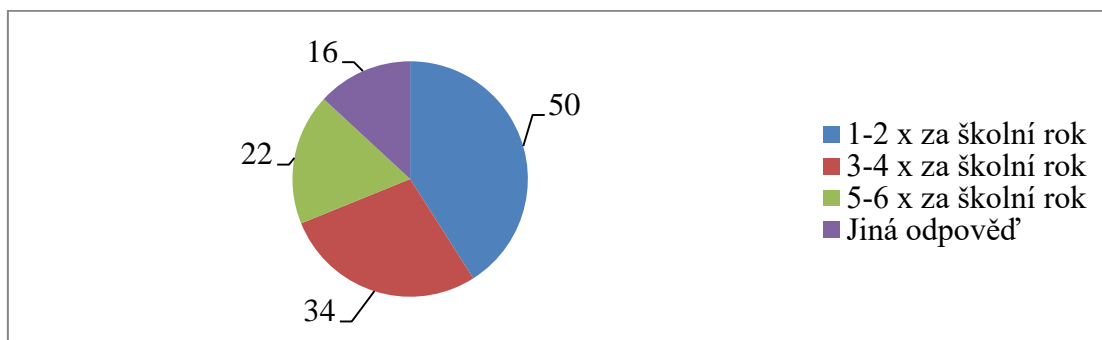
Graf č. 20- V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

Komentář: Učitelky by se rády dále vzdělávaly v oblastech – komunikační dovednosti 46x, cizí jazyk 44x, pracovní právo 42x, práce s ICT, PC 36x. 3 učitelky odpověděly, že by se rády vzdělávaly v EVVO, dále jako koordinátor ŠVP, v inkluzi.

21. Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

Možnosti	Počet odpovědí PP
1- 2 x za školní rok	50
3- 4 x za školní rok	34
5- 6 x za školní rok	22
Jiná odpověď	16

Tabulka č. 21- Jak často navštěvujete vzdělávací akce?



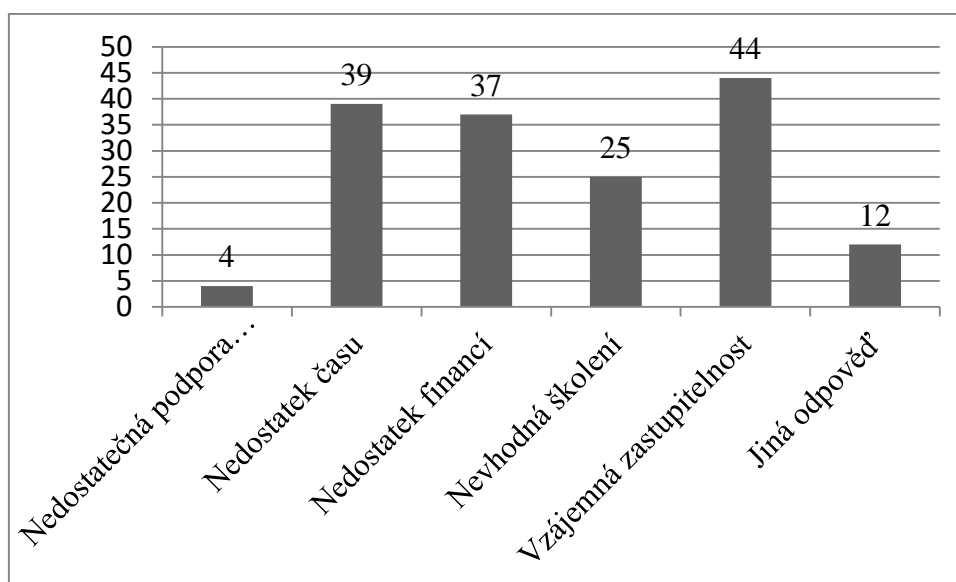
Graf č. 21- Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

Komentář: 50 respondentek navštěvuje vzdělávací akce 1- 2x za rok. 34 respondentek odpovědělo 3- 4x za rok, 22 učitelek navštěvuje vzdělávání 5- 6x za rok. 16 odpovědí figurovalo v kategorii jiná odpověď, např. „*To se nedá jasně definovat, je to vlastně celoroční proces, něco je nárazové, jazyky studuji dlouhodobě, samovzdělávání pravidelně celý rok, několikrát za týden, snažím se být stále "v obraze" (články, samostudium). V minulosti 3-4x za rok, ale i v intenzivním studiu, Studium v Centru celoživotního vzdělávání na 2 semestry, kurz 1x týdně, 2 odborné přednášky za školní rok, každý týden, navštěvuji pomaturitní studium, průběžně celý rok- letní a zimní semestr, podle nabízených školení 3x až 6 x samostudiem v průměru cca 1x týdně, 12 x za školní rok, průběžně, Letní a zimní semestr na Vysoké škole, Školení 3-4 rok, jinak vlastně neustále.*“

22. Vidíte nějaké překážky v oblasti rozvoje a vzdělávání?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Nedostatečná podpora ze strany vedení	4
Nedostatek času	39
Nedostatek financí	37
Nevhodná nabídka školení	25
Vzájemná zastupitelnost	44
Jiná odpověď	12

Tabulka č. 22- Vidíte nějaké překážky v oblasti rozvoje a vzdělávání?



Graf č. 22- Vidíte nějaké překážky v oblasti rozvoje a vzdělávání?

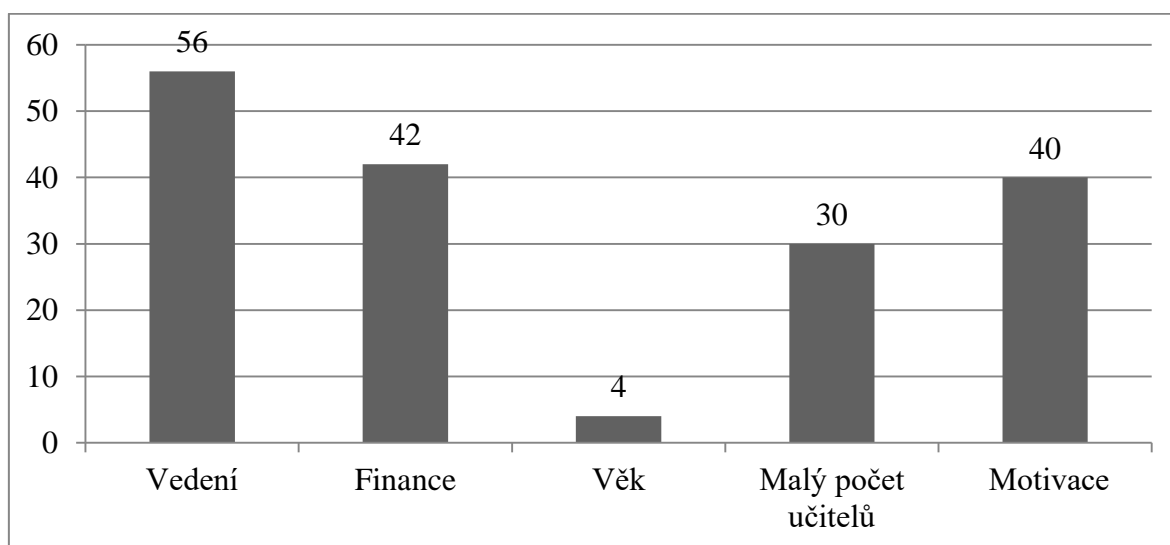
Komentář: Jako největší překážku ve vzdělávání a rozvoji vidí respondentky - vzájemnou zastupitelnost 44 x, nedostatek času 39x, nedostatek finančních prostředků- 37x, jako překážka zde figuruje i nevhodná nabídka školení 25x. Jako nejmenší překážku respondentky uvedly nedostatečnou podporu ze strany vedení 4x.

9 respondentek nevidí žádné překážky.

23. Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?

Možnosti	Počet odpovědí PP
Vedení	56
Finance	42
Věk	4
Malý počet učitelů	30
Motivace	40

Tabulka č. 23- Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?



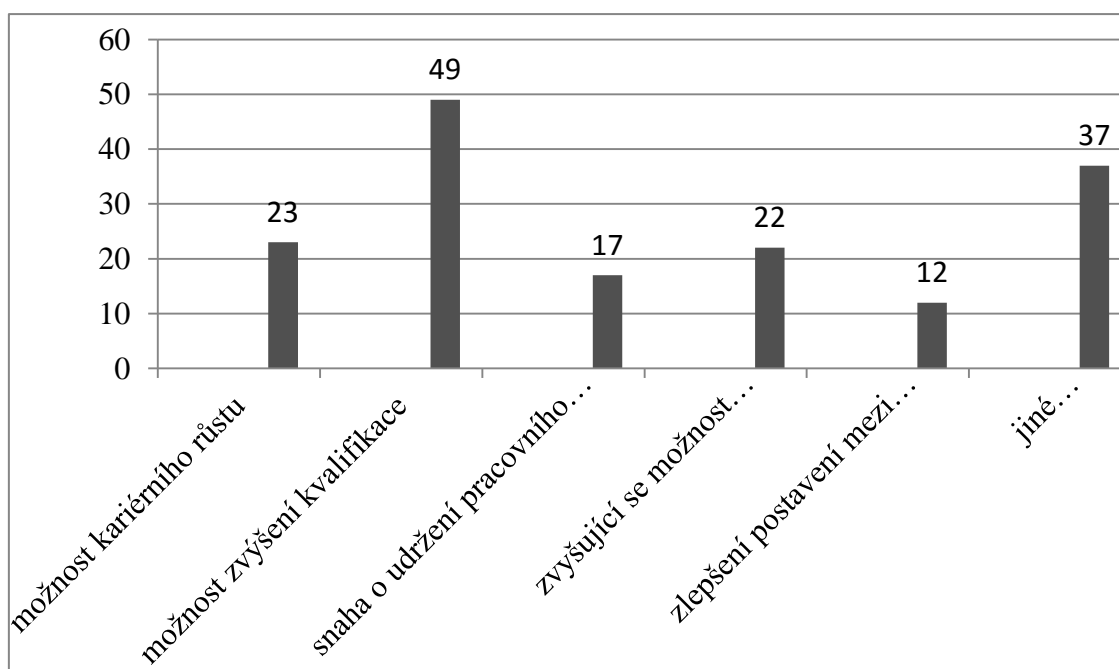
Graf č. 23- Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?

Komentář: Vedení figuruje jako faktor, který nejvíce ovlivňuje vzdělávání a rozvoj (56x), dále jsou to finance (42x), motivace (40x) a malý počet zaměstnanců (30x). Nejméně při vzdělávání a rozvoji hraje úlohu věk učitelek (4x).

Otázka č. 24- K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:

Možnosti	Počet odpovědí PP
Možnosti kariérního růstu	23
Možnost zvýšení kvalifikace	49
Snaha o udržení pracovního místa	17
Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce	22
Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky	12
Jiné	37

Tabulka č. 24 - K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:



Graf č. 24 - K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:

Komentář: Jako největší motivaci ke vzdělávání a rozvoji vidí učitelky zvýšení kvalifikace (49x), možnost kariérního růstu (23x), lepší uplatnění na trhu práce (22x).

Jako nejmenší motivační faktor vidí respondenty „zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky“ (12 x).

Velký počet respondentek (37x) bylo zařazeno do kategorie jiná odpověď. Zde respondenty nejčastěji uváděly jako motivační faktor: „rozšíření nových poznatků a

informací na určité téma, zkvalitnění svého osobního rozhledu a možnosti dosažení co nejlepšího odborně profesního přístupu, poznávání dalšího nového, co by mě obohatilo, co jsem schopná využít v praxi, osobní růst, protože mě moje práce baví, bojím se syndromu vyhoření, chci se dovídat nové poznatky z oboru, získání tipů a informací o nových postupech a trendech v předškolním vzdělávání, pracuji v MŠ od roku 1978 a proto mně zajímají nové metody v práci s dětmi, osobní zájem o nové přístupy, metody, vědecké poznatky, získávání dalších vědomostí a novinek v tomto oboru, zájem o zlepšování kvality mé vlastní práce s dětmi, vlastní zájem o různé oblasti osobnostního rozvoje, jako každý jiný obor se i pedagogika stále vyvíjí, sebevzdělávání pro vlastní potřebu a dobrý pocit, být dětem dobrým partnerem a lépe jim porozumět, informovanost o současném vzdělávacím programu, poznávání nového, zajímavého v přístupu k dětem, snaha se rozvíjet - nové poznatky, zkušenosti, zvyšování profesních kompetencí a kvalit větší rozhled a vědomosti pro moji práci, cílevědomost, zájem o nové poznatky, nové nápady, pro svou vlastní práci, touha být kvalitnější m pedagogem, nové koncepce, nové nápady atd., možnost něco nového se dovědět, mám zájem se něco dovědět, kreativní práce s dětmi, zaujetí pro práci, rozšíření poznání, vnitřní motivace, vlastní zájem, láska k dětem, osobní rozvoj, seberozvoj.“

4. 2. 2 Výsledky šetření metodou interview

Interview je polostrukturované „u kterého je stanovené základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v jeho průběhu.“ (Gavora, 2010, s. 137). Interview je závislé na časových možnostech respondentek, proto se jejich počet zúžil na 4 ředitelky MŠ.

Tuto metodu jsem zvolila, neboť interview umožňuje volnost a pružnost. „V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod.“. (Gavora, 2010, s. 137). Interview bylo předběžně domluveno e- mailem a konkrétní datum upřesněno telefonicky. Interview jsem nahrála na diktafon, následně přepsala. Přepisy jsou součástí příloh diplomové práce (příloha H). Výsledky jsou zpracovány do tabulek a v souhrnu empirického šetření porovnávány s daty získaných z dotazníků.

Identifikační údaje o ředitelkách, se kterými bylo uskutečněno interview.

Ředitelka A - 11 let na pozici ředitelky, ve školství 28 let

Ředitelka B- 18 let ve školství, na pozici ředitelky 6 let

Ředitelka C- 36 let ve školství, na pozici ředitelky 16 let

Ředitelka D- 44 let ve školství, na pozici ředitelky 25 let

Otázka č. 1- Je na škole osoba pověřená personální činností vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Vypracovává plán DVPP, zástupkyně zpracování agendu – objednávky, evidence osvědčení apod.
Ředitelka B	Ano, pověřila zástupkyni školy.
Ředitelka C	Vzdělávání a rozvoj PP sleduje a plánuje ve spolupráci se všemi učitelkami.
Ředitelka D	Touto problematikou se zabývá ředitelka ve spolupráci s učitelkou, která objednává školení.

Tabulka č. 25- Je na škole osoba, která je pověřena personální činností- vzděláváním a rozvojem pedagogických pracovníků?

Komentář: Z otázky č. 1 vyplynulo, že 3 ředitelky (ředitelka A, C, D) personální činnost „Vzdělávání a rozvoj“ uskutečňují ve spolupráci s dalšími PP- ředitelka A ve spolupráci se zástupkyní, ředitelky C, D spolupracují s učitelkami. Pouze ředitelka B pověřila personální činností zástupkyni.

Otázka č. 2- Z čeho vychází další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole? Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání? (Při plánování vzdělávání zpracováváte analýzu vzdělávacích potřeb, uskutečňujete rozhovory s učiteli? Určujete priority oblastí, v čem se učitelé vzdělávají? Jak je určujete?)

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Na základě potřeb školy- splnění kvalifikace, zaměření školy. Dle volby pedagogů (usměrňování ze strany školy, tak, aby semináře byly z velké části přínosné pro všechny).
Ředitelka B	Mají zpracovanou strategii, plán DVPP. Rozhovory se uskutečňují každý rok, s každým zaměstnancem.
Ředitelka C	Všichni pracovníci školy se každoročně podílí na ročním hodnocení školy. Jeho součástí je mj. hodnocení míry naplňování dílčích cílů školního vzdělávacího programu i hodnocení DVPP (hodnotí učitelky + ředitelka). Ze závěrů hodnocení vzdělávacího procesu často vyplývá aktuální potřeba dalšího vzdělávání, např. je nutno řešit zhoršené jazykové schopnosti a komunikační dovednosti u dětí, nebo se objeví potřeba naučit se zacházet s novou technikou (Magic box, interaktivní tabule...) apod. Již absolvovaná školení a semináře archivujeme v podobě sdílené statistiky s vloženými poznámkami (místo, čas, rozsah, obsah, recenze účastníka). Některé potřeby DVPP také vyplynou z hospitací a hodnotících pohovorů s učitelkami.
Ředitelka D	Přístup ke vzdělávání a rozvoji se postupem vývoje lišil. Má dlouholetou praxi. Začínající učitelky vysílá na programy, které jsou přímo zaměřené na vzdělání začínajících učitelek, X seminářů za sebou, které slouží pro potřeby jejich i potřeby školy. Pro stále paní učitelky si více, méně ony samy, dle svých potřeb vybírají vzdělávací programy, semináře. Nicméně když u některé paní učitelky uviděla, že by potřebovala se v nějaké oblasti vzdělávat, tak jí vzdělávání doporučila. A to je třeba i teď, kdy nastává změna ve ŠZ a bude inkluze, tak se bude zaměřovat na tuto oblast.

Tabulka č. 26- Z čeho vychází další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole.

Komentář: Jak vyplynulo z odpovědí všech čtyř ředitelek, vzdělávání a rozvoj vychází z potřeb školy, ale i z potřeb jednotlivých učitelek. Priority oblastí, ve kterých se učitelé vzdělávají (vzdělávání a rozvoj) figurují jako výstup z ročního hodnocení školy (ředitelka C), nebo jsou určeny legislativou a situací ve společnosti (ředitelka D), dále také potřebou každého pedagoga a potřebou školy (ředitelky A, B, C, D).

Otázka č. 3- Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce? (Při zpracovávání plánů vzdělávání přihlížíte k individuálním vzdělávacím potřebám konkrétního učitele nebo vzdělávacím potřebám školy)?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	<u>Zkušenost pedagogů</u> (začínající učitelka má jiné potřeby než zkušená, někdy se semináře hodně opakují, tak ty zkušenější je většinou absolvovaly). Pak <u>finance</u> , ale ty zatím nejsou zase tak limitující. <u>Zaměření školy</u> (práce s předškoláky – příprava na školu, ekologické zaměření)
Ředitelka B	Vzdělávání ovlivňují momentální potřeby školy, finanční situace školy, protože některé akce jsou finančně náročné, vzájemná zastupitelnost.
Ředitelka C	Vychází ze závěrů ročního hodnocení školy, z hospitací, z hodnocení absolvovaných školení a z pohovorů s učitelkami. Rozhodování také ovlivňuje místo konání kurzu/semináře a jeho cena.
Ředitelka D	Každá změna, která nastane. Jednak vznik nových vyhlášek a zákonů, třeba inkluze, velká změna byla RVP. Další změnou je příchod nových paní učitelek. Záleží na tom, z jakého prostředí přicházejí, jestli mají praxi ve školství, nemají praxi ve školství, podle toho, co která paní učitelka potřebuje.

Tabulka č. 27- Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce?

Komentář: Plán DVPP je ovlivněn zkušenostmi učitelů, momentální potřebou školy, dále závěry z ročního hodnocení školy, z hospitací, finančními možnostmi školy, vzájemnou zastupitelností pedagogů, změnou v legislativě.

Otázka č. 4. - Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? Podílejí se na plánu i učitelé? Určujete formy a metody vzdělávacích akcí?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Plán vypracovává ředitelka na základě střednědobého výhledu (splnění kvalifikace, dlouhodobější zvyšování kvalifikace) a zaslané nabídky vzdělávacích institucí. Pak taky doplnění poznatků novým zaměstnancům vzhledem k tomu, co má škola k dispozici (seminář k interaktivní tabuli, práce s keramickou hlinou).
Ředitelka B	Na plánu se učitelé nepodílejí (pouze se s nimi vypracovává plán osobního rozvoje, který je podklad pro plán DVPP. Metody ani formy neurčuje, nechává na zájmu učitelů.
Ředitelka C	Plán je výsledkem několika dílčích hodnocení (viz bod 2), přihlíží k individuálním plánům DVPP učitelek, odpovídá možnostem školy (pokrytí služeb, finanční náročnost)
Ředitelka D	Plán zpracovává ředitelka školy, na základě výběru od paní učitelek. Metody vzdělávacích akcí neurčuje. Podle svých potřeb si učitelé určují samy. Začínající paní učitelka spíše chodí na praktičtější semináře a workshopy, aby obohatila svou praxi konkrétními dovednostmi. Paní učitelky jsou natolik vyspělé, aby věděly, co potřebují.

Tabulka č. 28- Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Komentář: Plán DVPP ředitelky zpracovávají samy na základě výběru školení a akcí paní učitelek. Metody ani formy vzdělávacích akcí ředitelky neurčují, výběr nechávají v kompetenci učitelek podle jejich zájmu a potřeb.

Otázka č. 5- Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy a metody upřednostňujete?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Letos o prázdninovém provozu chce p. ředitelka uskutečnit 1-2 semináře k plánování TVP a didaktickým metodám (Z. Syslová) společný seminář k environmentální výchově (zprostředkuje koordinátorka EVVO). Pak uvažuje o znovu zopakování semináře Respektovat a být respektován, který již měly společně s rodiči, a byl moc přínosný.
Ředitelka B	Měli dvě společné akce a týkali se interaktivní tabule, školení probíhalo v mateřské škole.
Ředitelka C	Převažují kurzy/semináře mimo MŠ (akreditované vzdělávací instituce), společné vzdělávání proběhlo v rámci kurzu první pomoci. Společně se také vzdělávaly tři pí učitelky na kurzu Respektovat a být respektován. Nyní „přicházejí na chuť“ webinářům. Líbily by se kurzy s přímou ukázkou práce s dětmi, ale takové nejsou (nebo o nich nevědí). Takové kurzy by pedagogům doporučila.
Ředitelka D	Zatím žádnou společnou akci nepořádaly, ale když nastane potřeba vzdělat více paní učitelek v jedné oblasti, tak se tato akce uskuteční. Např. v současnosti plánují vzdělávací akci zaměřenou na školení tzv. Plotter.

Tabulka č. 29- Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy a metody upřednostňujete?

Komentář: Z odpovědí vyplynulo, že mateřské školy společné akce nepořádají, nebo jen velmi sporadicky. Nějaké zkušenosti s pořádáním společné vzdělávací akce má ředitelka A, B. Ostatní ředitelky C a D společné vzdělávací akce na škole nepořádaly. V budoucnu plánuje ředitelka D společnou vzdělávací akci uskutečnit. Ředitelka C upřednostňuje názorné ukázky přímé práce s dětmi, ale takové vzdělávání není nebo o nich nevědí. Postupně začínají se vzděláváním pomocí ICT technologií- webináře.

Otázka č. 6- Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Vždy na pedagogické poradě je krátce zhodnoceno. Učitelky nově vypracovávají formulář – zhodnocení vzdělávací akce
Ředitelka B	Je vyhodnocováno na poradách, vždycky Ti, kteří byli na nějakém semináři, tak předávají svoje zkušenosti a pak v rámci náhledů, na které se mohou přijít podívat učitelé.
Ředitelka C	Ano, je, na pedagogických poradách ústně, a také písemně (stručně) ve sdílené databázi DVPP. Také při hospitacích se ptá p ředitelka zda, kdy a jak byly využity poznatky ze školení.
Ředitelka D	Každý PP, který se účastní školení, vzdělávání vypracuje písemně výstup, pošle se tzv. oběžníkem či e- mailem paní učitelkám a vše se probere na pedagogických poradách.

Tabulka č. 30- Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?

Komentář: Dle odpovědí všech ředitelky probíhá hodnocení vzdělávacích akcí na pedagogických poradách, dále se poznatky předávají písemně oběžníkem, e- mailem. Na škole u ředitelky A se po akci vyplňuje formulář „Zhodnocení semináře DVPP“ - viz příloha „I“ DP.

Učitelé se také mohou podívat do třídy k učitelce, která školení absolvovala- tzv. náhled (ředitelka B). Poznatky ze vzdělávání se také zjišťují při hospitacích a v pohospitačních pohovorech (ředitelka C).

Otázka č. 7- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole (ne jednorázové ohraňované akce)- rotace práce, dlouhodobější kurzy, assessment center, rozvojové aktivity, které souvisí s osobností učitele? Zvyšují si pedagogové kvalifikaci- studium?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	1 učitelka – studium koordinátora EVVO, zástupkyně ve vlastní režii – koordinátor ŠVP. Dobrá zkušenost se vzájemnými následky učitelů. 1x za pololetí by každá měla absolvovat 1 násled u kolegyně. Smyslem je předávání zkušeností, pohled na práci „z druhé strany“ a sebereflexe.
Ředitelka B	Na škole neprobíhají žádné rozvojové aktivity. Kvalifikaci si zvyšují- jakým způsobem? Většinou speciální pedagogika a předškolní pedagogika.
Ředitelka C	Jedna z učitelů právě studuje, aby získala potřebné vzdělání. Sedm učitelů z deseti má kurz logopedického preventisty (80 hodin teorie + praxe + seminární práce + zkoušky), tři učitelky absolvovaly kurz Respektovat a být respektován (36 hodin každá).
Ředitelka D	Kvalifikaci si pedagogové zvyšují, dlouhodobější kurzy pro začínající učitele, dále jedna paní učitelka navštěvovala dvouletý kurz navazujících seminářů týkajících se předškolní problematiky. Pedagogická porada jako rozvojová aktivita - na škole probíhají pravidelné pedagogické porady jako jedna z hlavních rozvojových aktivit.

Tabulka č. 31- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Komentář: Z odpovědí vyplynulo, že učitelé si zvyšují kvalifikaci v oborech speciální pedagogika, absolvují dlouhodobé kurzy logopedických preventistů, koordinátor ŠVP, koordinátor EVVO. Z pravidelných rozvojových aktivit jsou to především pedagogické porady, vzájemné následky, kde si učitelé předávají zkušenosti.

Otázka č. 8- Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali? Poskytujete pedagogickým pracovníkům samostudium? Kolik dní za školní rok? Jak je motivujete k dalšímu rozvoji?

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	Podpora je přirozená, učitelé o vzdělávání usilují. Samostudium se vztahuje jen na dobu uzavření školy (vánoční prázdniny), dále při omezeném provozu (velká nemocnost dětí apod.), nebo např. když si učitelka zvyšuje kvalifikaci (na zkoušky, přípravu apod.) 6 -7 dní samostudia za školní rok pro jednoho pedagoga.
Ředitelka B	Ředitelka vychází vstříc při plánování služeb- zastupitelnost. Co se týká samostudia- každý rok stanoví počet dnů, dle potřeby školy i potřeb učitelů.
Ředitelka C	Samostudium je učitelkám poskytováno v rozsahu 4-9 dní za rok, podle provozních možností. Snaží se skloubit potřeby školy s plánem vzdělávání každé z nich.
Ředitelka D	Poskytujeme 10 dnů samostudia. Pokud učitel projeví zájem o studium, tak mu nebrání. Učitelky jsou natolik zodpovědné, že samy projevují aktivitu, ředitelka je nemusí ani motivovat. Má stabilní kádr, schopný a zodpovědný. Vědí, co mají, co potřebují a ona jim maximálně vychází vstříc. Provoz se tomu aktuálně přizpůsobuje.

Tabulka č. 32- Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali?

Komentář: Všechny respondentky poskytují svým pedagogům dny samostudia podle potřeb školy, ale i podle potřeb učitelek. Pokud učitelé projeví zájem se vzdělávat, ředitelky se jim snaží vyjít vstříc- organizační zajištění provozu školy, finanční zajištění. Ředitelky konstatovaly, že učitelé na jejich škole mají zájem se vzdělávat, a ony, jako manažeři jim vycházejí maximálně vstříc.

V poslední otázce měly ředitelky označit typ řízení, který charakterizuje jejich školu, jejich osobní přístup ke vzdělávání a rozvoji na škole.

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

- 1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. „*Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
- 2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. „*Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
- 3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. „*Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.*“ (Lazarová, 2006, s. 193)
- 4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. „*Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů*“ (Lazarová, 2006, s. 193)

Respondentky	Odpověď
Ředitelka A	2
Ředitelka B	2
Ředitelka C	mezi 2 a 3
Ředitelka D	2

Tabulka č. 33- Označte typ řízení, který charakterizuje vaši školu.

Jak vidíme v tabulce č. 33, tři ředitelky se přiklonily k řízení typu číslo 2, jedna ředitelka je v rozmezí mezi řízením typu 2- 3. Jak vyplynulo z tabulky č. 33 a z výsledků interview, vedení školy ponechává vzdělávání a rozvoj na pedagogických pracovnících. Jsou respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. Jedná se podle Lazarové o tzv. „Řízené *další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb*“ (Lazarová, 2006, s. 193).

4. 2. 3 Výsledky analýzy dokumentů týkající se DVPP v MŠ

Pro interpretaci dat z dokumentů bylo použito tabulky. V dokumentech byly sledovány tyto znaky: Legislativa, organizační zajištění a podmínky, formy a metody, přehled vzdělávacích akcí, podmínky samostudia.

1. Opírá se dokument o legislativu?
2. Jsou v dokumentu stanoveny podmínky a organizační zajištění DVPP?
3. Jsou v dokumentu stanoveny formy a metody DVPP?
4. Obsahuje dokument přehled konkrétních vzdělávacích akcí, které PP absolvovali?
5. Jsou v dokumentu stanoveny podmínky poskytování samostudia?

Ředitelky MŠ předložily k analýze tyto dokumenty:

Respondentky	Dokumenty
Ředitelka A	Plán DVPP 2015/ 2016 a dlouhodobý plán DVPP
Ředitelka B	Plán DVPP vydán 1. 9. 2014
Ředitelka C	Výňatek z dokumentu Roční hodnocení školy šk. rok 2014/15
Ředitelka D	Plán DVPP na rok 2014/2015

Tabulka č. 34- Dokumenty, které poskytly paní ředitelky, se kterými bylo uskutečněno interview.

Porovnání dokumentů, které se týkají DVPP.

Ředitelky	Dokument	Legislativa 1.	Podmínky 2.	Formy 3.	Vzdělávací akce 4.	Samostudium 5.
A	Plán DVPP	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
B	Plán DVPP	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
C	Výňatek z dokumentu Roční hodnocení školy šk. rok 2014/15	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
D	Plán DVPP	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne

Tabulka č. 35- Přehled všech znaků, které byly sledovány v dokumentech.

Z tabulky vyplývá, že v dokumentu ředitelky „A“ a ředitelky „B“ jsou stanoveny právní předpisy (563/2004 Sb., vyhláška 317/2005 Sb.). V dokumentech, které předložily ředitelky „C“, „D“ nejsou stanoveny žádné právní předpisy. Zde můžeme vidět, že dvě ředitelky se opírají a odvolávají na právní předpisy, které řeší DVPP. Zbylé dvě ředitelky právní předpisy nezmiňují. V otázce podmínek a organizace jsou v dokumentech ředitelek (A, B) stanoveny, jak podmínky, tak i organizační zajištění, včetně finančních možností školy. Další dvě ředitelky (C, D) nemají v dokumentech stanoveny podmínky ani organizační zajištění DVPP.

Co se týká konkrétních vzdělávacích akcí, mají tři dokumenty od ředitelek -A, C, D zpřehledněno konkrétní vzdělávání PP. Plán DVPP ředitelky „B“ neobsahuje tabulku s konkrétními vzdělávacími akcemi.

V otázce stanovených podmínek samostudia nejsou v dokumentech od ředitelek- A, C, D stanoveny podmínky čerpání samostudia. Pouze v dokumentu, který předložila ředitelka „B“ jsou definovány podmínky přidělování samostudia.

Shrnutí výzkumu

Hlavní výzkumná otázka.

Jak probíhá rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Do výzkumu se zapojilo 122 pedagogických pracovníků- učitelek. 61 učitelek má střední odborné vzdělání s maturitou, 13 vyšší odborné a 48 vysokoškolské vzdělání. 68 respondentek pracuje ve školství 16 let a více a 5 respondentek pracuje 1 rok a méně. Ostatní učitelky pracují ve školství 1-5 let 28 respondentek, 6- 10 let 11 respondentek, 11- 15 let 10 respondentek.

Z výzkumu dotazníkového šetření vyplynulo:

Informace o vzdělávání získávají učitelé především od ředitelů, ale i z jiných zdrojů *„přímo na stránkách pořádajících institucí, na internetu, na stránkách vzdělávacích institucí.“*

O vzdělávání, kterého se učitelé zúčastňují, rozhoduje vedení i ony samé společně. Výběru vzdělávací akce předchází, tzv. analýza vzdělávacích potřeb. Ale 35 respondentek odpovědělo, že analýza vzdělávacích potřeb nepředchází výběru vzdělávací akce. To je více jak jedna třetina respondentek volí vzdělávání bez analýzy vzdělávacích potřeb. Při volbě vzdělávací akce přihlíží vedení školy k potřebám jak školy, tak potřebám učitelek. Plán vzdělávání vypracovává vedení školy společně s učitelkami- 96 respondentek. Zbylých 16 respondentek odpovědělo, že plán vzdělávání vypracovává pouze vedení školy.

Na konkrétním průběhu, rozvržení, termínů se podílejí vedení i učitelé společně. Učitelé se nejvíce zúčastňují vzdělávacích akcí pořádaných vzdělávací institucí (95 respondentek). Vzdělávání, kterého se zúčastňují, se uskutečňuje mimo pracoviště (83 respondentek). Poznatky ze vzdělávání jsou předávány ostatním učitelkám. Vyhodnocení vzdělávacích akcí probíhá nejčastěji na poradách, dále neformálně mezi kolegy. Hodnocení se také uskutečňuje bezprostředně na vzdělávací akci, po skončení.

Z rozvojových aktivit, které probíhají na škole- jsou to vzájemné hospitace, společné vzdělávací projekty a exkurze do jiných škol. Jen minimálně probíhají aktivity jako např. koučing, dlouhodobé jazykové kurzy.

Jako nejčastěji používanou rozvojovou metodu, kterou používají, uvedly odbornou přednášku, zpětnou vazbu od kolegů, vzájemné hospitace i hospitace od ředitelek. Jako nejméně používanou metodou se ukázala metoda exkurzí do jiných škol a koučování. Učitelé navštěvují vzdělávací akce 1- 2x za rok (50 respondentek), 34 respondentek odpovědělo 3- 4x za rok, 5- 6x za rok odpovědělo 22 respondentek.

Učitelé také ve velké míře využívají dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji. Příklady využití samostudia- četba odborných časopisů, knih, sledování internetu, nabídek školení, dále se učitelky zajímají o aktuální dění ve společnosti, o témata, která jsou aktuální.

Učitelé nepoužívají ke svému dalšímu vzdělávání a rozvoji on- line vzdělávací kurzy (112x)

V současnosti se učitelé vzdělávají především v oborové oblasti, vše co se týká předškolní pedagogiky a v manažerské oblasti. Učitelky by se rády dále vzdělávaly v oblastech, jako jsou komunikační dovednosti, cizí jazyk, pracovní právo, práce s ICT, PC.

Jako největší překážku ve vzdělávání a rozvoji vidí respondentky - vzájemnou zastupitelnost, nedostatek času, nedostatek finančních prostředků. Jako nejmenší překážku respondentky uvedly nedostatečnou podporu ze strany vedení.

Kdo nebo co ovlivňuje vzdělávání a rozvoj PP vidí respondentky vedení školy, finance, motivaci, malý počet zaměstnanců (vzájemná zastupitelnost). Nejméně při vzdělávání a rozvoji učitelů hraje úlohu věk 4x.

Jako největší motivaci ke vzdělávání a rozvoji vidí učitelky zvýšení kvalifikace, možnost kariérního růstu, lepší uplatnění na trhu práce.

Z interview s ředitelkami MŠ vyloučeno:

3 ředitelky personální činnost „Vzdělávání a rozvoj“ realizují ve spolupráci s dalšími PP. Pouze jedna ředitelka pověřila personální činností zástupkyni. Všechny čtyři ředitelky odpověděly, že vzdělávání a rozvoj vychází z potřeb školy, ale i z potřeb jednotlivých učitelek. Priority oblastí, ve kterých se učitelé vzdělávají (vzdělávání a rozvoj) figurují jako výstup z ročního hodnocení školy, nebo jsou určeny legislativou a situací ve společnosti, dále také potřebou každého pedagoga a potřebou školy. Plán DVPP je ovlivněn zkušenostmi učitelů, momentální potřebou školy dále (závěry z ročního hodnocení školy, z hospitací), finančními možnostmi školy, vzájemnou zastupitelností

pedagogů, změnou v legislativě. Mateřské školy společné vzdělávací akce nepořádají, nebo jen velmi sporadicky.

Dle odpovědí všech ředitelk probíhá hodnocení vzdělávacích akcí na pedagogických poradách, dále se poznatky šíří písemně oběžníkem, e- mailem. Na škole u ředitelky A se po akci vyplňuje formulář „Zhodnocení semináře DVPP“ viz příloha „I“ DP.

Učitelé se také mohou podívat do třídy k učitelce, která školení absolvovala- tzv. náhled. Poznatky ze vzdělávání se také zjišťují při hospitacích a v pohospitačních pohovorech. Z odpovědí vyplynulo, že učitelé si zvyšují kvalifikaci v oborech speciální pedagogika, absolvují dlouhodobé kurzy logopedických preventistů, koordinátor ŠVP, koordinátor EVVO.

Z pravidelných rozvojových aktivit, které probíhají na škole, to jsou především pedagogické porady, vzájemné náslechy, kde si učitelé vzájemně předávají zkušenosti.

Všechny respondenty poskytují svým pedagogům dny samostudia podle potřeb školy, ale i podle potřeb učitelk.

Ředitelky podporují své učitelky ve vzdělávání. Pokud učitelé projeví zájem se vzdělávat, ředitelky se jim snaží vyjít vstříc- organizační zajištění provozu školy, finanční zajištění. Ředitelky konstatovaly, že učitelé na jejich škole mají zájem se vzdělávat, a ony, jako manažeři jim vycházejí maximálně vstříc.

Co se týká typu řízení vzdělávání a rozvoji na škole, tři ředitelky se přiklonily k řízení typu číslo 2, jedna ředitelka je v rozmezí mezi řízením typu 2- 3.

Jak vyplynulo z interview- tabulky č. 33 a z výsledků interview, vedení školy ponechává vzdělávání a rozvoj na pedagogických pracovnících. Jsou respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. Jedná se podle Lazarové o tzv. „*Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb*“ (Lazarová, 2006, s. 193). Tři ředitelky se přiklonily k řízení typu číslo 2, jedna ředitelka je v rozmezí mezi řízením typu 2- 3. „*Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb*“ (Lazarová, 2006, s. 193). „*Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.*“ (Lazarová, 2006, s. 193). Ředitelka při vzdělávání preferuje individuální potřeby vzdělávání a harmonizuje potřeby na všech úrovních.

Z analýzy dokumentů vyplynulo:

Dvě ředitelky předložily plány DVPP, jedna ředitelka předložila výstupy z ročního hodnocení školy a jedna ředitelka předložila konkrétní plán vzdělávacích akcí. V dokumentech byly sledovány tyto znaky: Legislativa, organizační zajištění a podmínky, formy a metody, přehled vzdělávacích akcí, podmínky samostudia.

V předložených dokumentech dvou ředitelek, jsou stanoveny právní předpisy (563/2004 Sb., vyhláška 317/2005 Sb.) V dokumentech, které předložily zbylé dvě paní ředitelky, nejsou stanoveny žádné právní předpisy. Zde můžeme vidět, že 2 ředitelky se opírají a odvolávají na právní předpisy, které řeší DVPP. Dvě ředitelky právní předpisy nezmiňují. V otázce podmínek a organizace jsou v dokumentech dvou ředitelek (A, B) stanoveny, jak podmínky, tak i organizační zajištění, včetně finančních možností školy. Další dvě ředitelky (C, D) nemají v dokumentech stanoveny podmínky ani organizační zajištění DVPP.

Co se týká konkrétních vzdělávacích akcí, mají tři dokumenty od ředitelek -A, C, D zřehledněno konkrétní vzdělávání PP. Plán DVPP ředitelky „B“ neobsahuje tabulku s konkrétními vzdělávacími akcemi.

V otázce stanovených podmínek samostudia nejsou v dokumentech od ředitelek- A, C, D stanoveny podmínky čerpání samostudia. Pouze v dokumentu, který předložila ředitelka „B“ jsou definovány podmínky přidělování samostudia.

Dílčí výzkumné otázky.

1. V jakých oblastech se pedagogičtí pracovníci rozvíjejí a vzdělávají?

Z dotazníkových šetření vyplynulo: Je to především oborová oblast, vše co se týká předškolní pedagogiky a manažerská.

Ředitelky v interview uvedly- Jedna z učitelek si doplňuje kvalifikaci, 7 učitelek navštěvuje kurz „Logopedický preventista“, 3 učitelky absolvují kurz Respektovat a být respektován. Dále učitelky studují obory speciální pedagogika, předškolní pedagogika, manažerské obory, koordinátora EVVO, koordinátor ŠVP.

Zde je možné vysledovat shodu- oborová oblast, vše, co se týká předškolní pedagogiky, manažerská oblast.

2. Stanovuje ředitel školy priority oblastí vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Jak z dotazníků, tak z rozhovorů vyplynulo na prioritách vzdělávání a rozvoje se podílejí jak vedení i pedagogičtí pracovníci společně. Všechny čtyři ředitelky se shodly na tom, že pokud je to v zájmu pedagogického pracovníka, ale i v zájmu školy, ponechává ředitel výběr oblastí na pedagogických pracovnících. Pokud ale zjistí potřebu vzdělávání či rozvoje, doporučí pedagogickému pracovníkovi konkrétní vzdělávací aktivitu.

3. Stanovuje ředitel školy formy a metody vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Ředitel nestanovuje formy ani metody vzdělávání a rozvoje, neboť z dotazníků vyplynulo, že o vzdělávání, kterého se učitelé zúčastňují, rozhoduje vedení i ony samé společně. Na konkrétním průběhu, rozvržení, termínů se podílejí opět vedení i učitelé společně.

Z rozhovorů s ředitelkami vyplynulo, že žádná ředitelka nestanovuje formu ani metody vzdělávání a rozvoje svých pedagogických pracovníků.

Opět shoda ve výzkumu dotazníků a rozhovorů.

4. Jak ředitel školy hodnotí výsledky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků?

Jak z dotazníků, tak z rozhovorů společně vyplynulo, že nejčastěji se vzdělávání hodnotí na pedagogických poradách. Hodnotí se z pohledu vzdělávaného, ale i z pohledu ředitele. Pedagogičtí pracovníci mají za úkol všem PP předat informace ze vzdělávací aktivity buď oběžníkem, či e- mailem písemně. Na pedagogických poradách se ředitel školy vyjádří ke konkrétní vzdělávací či rozvojové aktivitě.

5. Co, nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Z dotazníků vyplynulo, že největším faktorem, který ovlivňuje vzdělávání a rozvoj na škole je vedení školy, dále finance, motivace a malý počet zaměstnanců (vzájemná zastupitelnost).

Z rozhovorů vyplynulo, že to jsou zkušenosti pedagogů (začínající učitelka má jiné potřeby než zkušená), finance (některé akce jsou docela finančně náročné) a také zaměření školy

(práce s předškoláky – příprava na školu, ekologické zaměření). Dále je to vzájemná zastupitelnost. Rozhodování také ovlivňuje místo konání kurzu/semináře.

Dále je to i legislativní faktor. Vznik nových vyhlášek a zákonů. Další změnou je příchod nových paní učitelek.

Zde se pedagogičtí pracovníci i ředitelky shodli na faktorech jako jsou- finance, vzájemná zastupitelnost.

Cíl a výzkumné otázky byly splněny.

5 Závěr

Cíl práce:

Diplomová práce měla za cíl zmapovat systém vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách v Praze.

Cíl práce se podařilo naplnit. Z výzkumu jak dotazníkového šetření, z interview s ředitelkami a z analýzy vyplynulo, že systém vzdělávání (vzdělávání a rozvoje) probíhá na školách takto: informace o vzdělávání získávají učitelé především od ředitelů, ale i z jiných zdrojů „*přímo na stránkách pořádajících institucí, na internetu, na stránkách vzdělávacích institucí.*“. O vzdělávání, kterého se učitelé zúčastňují, rozhoduje většinou vedení i učitelky společně. Výběru vzdělávací akce předchází, tzv. analýza vzdělávacích potřeb. Při volbě vzdělávací akce přihlíží vedení školy k potřebám jak školy, tak potřebám učitelek. Plán vzdělávání vypracovává vedení školy společně s učitelkami. Na konkrétním průběhu, rozvržení, termínů se podílejí vedení i učitelé společně. Učitelé se převážně zúčastňují vzdělávacích akcí pořádaných vzdělávací institucí. Vzdělávání, kterého se zúčastňují PP, se uskutečňuje mimo pracoviště. Poznatky ze vzdělávání jsou předávány ostatním učitelkám. Vyhodnocení vzdělávacích akcí probíhá nejčastěji na poradách. Rozvojové aktivity, které probíhají na škole, jsou především vzájemná hospitace, společné vzdělávací projekty a exkurze do jiných škol. Jako nejčastěji používaná rozvojová metoda je zpětná vazba od kolegů, vzájemné hospitace i hospitace od ředitelek. Učitelky se zúčastňují vzdělávacích akcí 1- 2x za rok. Ke svému vzdělávání využívají i dny samostudia. On- line vzdělávací kurzy učitelky nepoužívají. V současnosti se učitelé vzdělávají především v oborové oblasti, vše co se týká předškolní pedagogiky, ale také v manažerské oblasti. Učitelky by se rády dále vzdělávaly v oblastech – komunikační dovednosti, cizí jazyk, pracovní právo. Jako největší překážku ve vzdělávání a rozvoji vidí respondentky - vzájemnou zastupitelnost, nedostatek času, nedostatek finančních prostředků, jako překážka zde figuruje i nevhodná nabídka školení. Kdo nebo co ovlivňuje vzdělávání a rozvoj PP vidí respondentky faktor „vedení školy“, „finance“, „motivaci“. Vzdělávání a rozvoj našich respondentek ovlivňuje také malý počet zaměstnanců (vzájemná zastupitelnost). Jako největší motivaci ke vzdělávání a rozvoji vidí učitelky zvýšení kvalifikace, možnost kariérního růstu, lepší uplatnění na trhu práce.

Z výzkumu dále vyplynulo, že větší část ředitelek mateřských škol, má povědomost o současných vzdělávacích a rozvojových aktivitách svých pedagogických zaměstnanců.

Velká část ředitelek přihlíží při výběru vzdělávací aktivity k potřebě škol, ale i potřebě konkrétního pedagoga, tak, aby potřeby školy a učitele byly v souladu. Jako překážku, která ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků vidí jak ředitelé, tak učitelé, nedostatek finančních prostředků a vzájemnou zastupitelnost.

Přínos pro management vzdělávání.

Výsledky výzkumu mohou sloužit managementu vzdělávání zpřehlednit personální činnost vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků, z pohledu pedagogických pracovníků, ale i z pohledu manažerů- tzn. ředitelek škol. Tato práce by mohla umožnit úvodní vhled do problematiky personální práce v oblasti vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků v mateřských školách. Diplomová práce by mohla přispět svým dílčím krokem k poznání celé problematiky vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků v mateřských školách.

Zjištěné poznatky mohou přinést ředitelkám a ředitelům škol informace, které jim pomohou lépe se orientovat v problematice vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, a jak tuto personální oblast ve svých vzdělávacích institucích nově, jinak aplikovat.

6 Seznam použitých informačních zdrojů

Knižní, vázané zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
6. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011, 375 s. ISBN 978-80-7367-930-9.
7. CONNOR, M, OOKRA, J, *Coaching and Mentoring at Work*. Berkshire: Open University Press, 2011. 251 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
9. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

12. KOSKI, Anita, *Adult Apprenticeship Training*, TEA SEPPÄLÄ (ED.). *Adult apprenticeship training developing competitiveness and competence*. Helsinki: University of Helsinki, Palmenia Centre for Continuing Education, 2007. ISBN 9789521039973.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov: [A-Ž : studentské vydání]*. Vyd. 1., dotisk [i. e. 1. brož. vyd.]. Praha: Academia, 2006, 879 s. ISBN 978-80-200-1415-3.
16. LAZAROVÁ, Bohumíra. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006, 230 s. ISBN 80-7315-114-6.
17. MACHALOVÁ, Mária a Michaela TURECKIOVÁ (il.). *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*, In: Praha: Educa servis, 2008. ISBN 978-80-87306-00-0.
18. PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
20. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
21. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.
22. STARÝ, Karel. *Profesní rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2012, 188 s. ISBN 978-80-246-2087-9.

23. STÝBLO, J, URBAN, Jan a kol. *Meritum Personalistika*, 4 vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1
24. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
25. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.
26. TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.
27. TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.
28. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
29. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
30. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Odborné časopisy

31. DALECKÝ, František, *Vzdělávání učitelů je investicí do budoucnosti*, Řízení školy, Wolters Kluwer, a. s., 2014, roč. XI., č. 12, s. 36- 37, ISSN 1214-8679
32. LUKÁŠ, Richard, *Chybí nám hodnocení kvality dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků*, Řízení školy, Wolters Kluwer, a. s., 2015, roč. XII., č. 4, s. 28- 29, ISSN 1214-8679
33. PUŠKINOVÁ, M., *Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků*, Řízení školy, Wolters Kluwer, a. s., 2014, roč. XI., č. 8, s. 28- 29, ISSN 1214-8679

Zákony

34. Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 7 odst. 7, dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#cast1>, [online]. [cit. 2015- 08-01].
35. Zákon č. 563/ 2004 Sb., O pedagogických pracovnících, dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#cast1>, [online]. [cit. 2015- 08-01].
36. Zákon č. 262/ 2006 Sb. Zákoník práce dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10> [online]. [cit. 2015- 11-01].
- <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx> [online]. [cit. 2016- 01-13].
37. Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání dostupný na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb> [online]. [cit. 2016- 01-10].
38. Vyhláška č. 412/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků dostupná na <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlasaka-c-412-2006-sb-kterou-se-meni-vyhlasaka-c-317-2005-sb> [online]. [cit. 2016- 01-10].

Internetové zdroje

39. ABZ, Slovník cizích slov dostupný na <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/lidr-leader-lidr> [online]. [cit. 2015- 07-31].
40. *Závěry ke zprávě OECD* dostupný na <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr> [online]. [cit. 2015- 11-01].
41. Priority ministryně 2015/2016 dostupné na <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/priority-2015> [online] [cit. 2016- 01- 10].
42. ABZ, Slovník cizích slov dostupný na <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/motivace> [online]. [cit. 2016- 04-09].

7 Seznam příloh

A. Obrazové přílohy

B. Seznam tabulek a grafů

- Tabulky k teoretické části
- Tabulky a grafy k empirickému výzkumu
- Tabulky k výsledkům šetření metodou interview
- Tabulky k výsledkům analýzy dokumentů týkající se DVPP v MŠ

C. Stanovisko MŠMT – priority 2015/2016

D. Zákon č. 563/2004- zákon o pedagogických pracovnících- § 2

E. Seznam zkratk

F. Dotazník pro učitele

G. Žádost o vyplnění dotazníku

H. Polostrukturované interview s ředitelkami (přepis)

CH. Dokumenty týkající se vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků v MŠ

I. Hodnotící formulář DVPP

A. Obrazové přílohy:

Obr. č. 1- „*Obecný úkol řízení lidských zdrojů*“ podle Koubka (Koubek, 2015, s. 17)

Obr. č. 2- „*Vztah učení, rozvoje a vzdělávání*“ (Hroník, 2007, s. 31)

Obr. č. 3- „*Fáze systému vzdělávání*“ (Bartoňková, 2010, s. 110)

Obr. č. 4- „*Mezera ve vzdělávání*“ (Armstrong, 2015, s. 355)

Obr. č. 5- „*Praktické prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání*“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27)

Obr. č. 6- *Cyklus motivace* podle Vodáka, Kucharčíkové (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101).

Obr. č. 7- „*Hlavní určující a určené proměnné ve vztahu k výsledkům vzdělávací akce.*“ (Barták, 2015, s. 20)

Obr. č. 8- Schéma DVPP zpracováno podle Puškinové (Puškinová, Řízení školy XI, 8/2014, s. 13)

B. Seznam tabulek a grafů

Tabulky k teoretické části

Tabulka č. 1 „*Matice metod rozvoje*“ podle Hroníka. (Hroník, 2007, s. 150)

Tabulka č. 2 „*Časový plán*“ (Bartoňková, 2010, s. 169)

Tabulka č. 3 „*Zásady dalšího vzdělávání učitelů a způsoby jejich naplňování*“ (Lazarová, 2006, s. 155- 156)

Tabulka č. 4 „*Přehled hlavních forem vzdělávacích akcí*“ (Lazarová, 2006, s. 21-22)

Tabulky a grafy k empirickému výzkumu

- Tabulky k výsledkům dotazníkového šetření

Tabulka č. 1 Kolik je Vám let?

Tabulka č. 2 – Jste?

Tabulka č. 3- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 4- Jak dlouho pracujete v mateřské škole, myšleno celková praxe ve školství?

Tabulka č. 5- Informace o nabízených vzdělávacích akcích získávám:

Tabulka č. 6- Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?

Tabulka č. 7- Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?

Tabulka č. 8- Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy k:

Tabulka č. 9- Plán vzdělávání vypracovává vedení školy:

Tabulka č. 10- Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?

Tabulka č. 11- Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?

Tabulka č. 12- Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?

Tabulka č. 13- Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?

Tabulka č. 14- Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

Tabulka č. 15- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Tabulka č. 16- Využíváte dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji?

Tabulka č. 17- Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.

Tabulka č. 18- Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

Tabulka č. 19- V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?

Tabulka č. 20- V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

Tabulka č. 21- Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

Tabulka č. 22- Vidíte nějaké překážky v oblasti rozvoje a vzdělávání?

Tabulka č. 23- Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?

Tabulka č. 24 - K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:

- Grafy k výsledkům dotazníkového šetření

Graf č. 1- Kolik je Vám let?

Graf č. 2 – Jste?

Graf č. 3- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4- Jak dlouho pracujete v mateřské škole- celková praxe ve školství?

Graf č. 5- Informace o nabízených vzdělávacích akcích získávám:

Graf č. 6- Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?

Graf č. 7- Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?

Graf č. 8- Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy k:

Graf č. 9- Plán vzdělávání vypracovává vedení školy:

Graf č. 10- Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?

Graf č. 11- Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?

Graf č. 12- Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?

Graf č. 13- Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?

Graf č. 14- Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

Graf č. 15- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Graf č. 16- Využíváte dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji?

Graf č. 17- Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.

Graf č. 18- Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

Graf č. 19- V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?

Graf č. 20- V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

Graf č. 21- Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

Graf č. 22- Vidíte nějaké překážky v oblasti rozvoje a vzdělávání?

Graf č. 23- Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?

Graf č. 24 - K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:

- Tabulky k výsledkům šetření metodou interview

Tabulka č. 25- Je na škole osoba, která je pověřena personální činností- vzděláváním a rozvojem pedagogických pracovníků?

Tabulka č. 26- Z čeho vychází další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole?

Tabulka č. 27- Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce?

Tabulka č. 28- Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Tabulka č. 29- Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy a metody upřednostňujete?

Tabulka č. 30- Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?

Tabulka č. 31- Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

Tabulka č. 32- Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali?

Tabulka č. 33- Označte typ řízení, který charakterizuje vaši školu.

- Tabulky k výsledkům analýzy dokumentů týkající se DVPP v MŠ

Tabulka č. 34- Dokumenty, které poskytly paní ředitelky, se kterými bylo uskutečněno interview.

Tabulka č. 35 - Přehled všech znaků, které byly sledovány v dokumentech.

C. Stanovisko MŠMT – priority 2015/2016

PRIORITA Č. 3- Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků

V rámci systému profesního rozvoje pedagogických pracovníků budou využity výstupy IPn Kariérní systém, ale důraz bude kladen na profesní rozvoj učitelů a aktivity související s výukou.

Jednotlivé prvky:

1) Zavedení adaptačního období pro začínající pedagogické pracovníky

Pro začínající učitele je plánováno zavedení jedno- až dvouletého adaptačního období s cílem podpořit je při nástupu do praxe a v průběhu jejich profesních začátků (zvažuje se např. snížení přímé vyučovací povinnosti začínajícího učitele).

Adaptační období bude koncipováno v návaznosti na přípravné vzdělávání a s výhledem na celoživotní učení učitelů.

Adaptační období má být realizováno dle rámcového programu uvádění do profese a ukončeno administrativně nenáročným atestačním řízením.

Má být zřízen institut uvádějícího učitele a zajištěno jeho financování (např. formou specializačního příplatku či snížením přímé vyučovací povinnosti).

Do podpory profesního rozvoje začínajících učitelů budou vedle vlastních škol zapojeny fakulty vzdělávající učitele.

2) Přijetí koncepce podpory profesního rozvoje učitelů

Koncepce podpory profesního rozvoje bude pojata jako zastřešující nejen pro běžné programy DVPP, ale i pro další (intenzivnější) formy – tzn. bude rozšířeno spektrum rozvojových a vzdělávacích forem podpory, které lze akreditovat (např. mentoring, stáže, stínování, analýzy výuky, studium a vytváření kazuistik atd.).

Budou přijaty kroky ke zvýšení kvality DVPP, a to včetně jeho systémového plánování.

U oprávněných poskytovatelů DVPP budou odstraněna některá znevýhodnění s cílem rozšířit variabilitu poskytovatelů i nabízených programů.

Bude zaveden mechanismus stanovování vládních priorit v oblasti DVPP v dlouhodobé i krátkodobé perspektivě. Předpokládá se, že v prioritních oblastech bude DVPP poskytováno bezplatně.

3) Specifikace standardu učitele

Standard učitele bude rámovat celý proces profesního rozvoje učitelů a jeho podpory. Bude koncipován jako metodický nástroj pro plánování a vyhodnocování profesního rozvoje učitele.

V oblasti profilu „začínajícího učitele“ bude standard učitele sladován s profily absolventů studia učitelství, a to v návaznosti na rámcovou koncepci učitelské přípravy. V oblasti profilu „samostatného učitele“ bude reflektovat výstupy vymezené v adaptačním období pro začínající učitele. V oblasti profilu „vynikajícího učitele“ bude standard naznačovat vysokou (expertní) kvalitu výkonu profese.

4) Třetí stupeň profesního rozvoje

Probíhá diskuse nad koncepcí třetího stupně.

Je shoda, že důraz bude kladen na profesní rozvoj učitelů a aktivity související s výukou v kontrastu s pouhým kariérním postupem a manažerskými dovednostmi.

Atestace by měla být administrativně nenáročná.“

D. Zákon č. 563/2004- zákon o pedagogických pracovnících

§ 2

„Pedagogický pracovník

(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně- pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu¹) (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.

(2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

a) učitel,

b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,

c) vychovatel,

d) speciální pedagog,

e) psycholog,

f) pedagog volného času,

g) asistent pedagoga,

h) trenér,

i) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně

j) vedoucí pedagogický pracovník. “

E. Seznam zkratk

DVPP- Další vzdělávání pedagogických pracovníků

MŠ- Mateřská škola

PP- Pedagogický pracovník

EVVO- Koordinátorka enviromentálního vzdělávání, výchovy a osvěty

MŠMT- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ŠVP- Školní vzdělávací program

F. Dotazník pro učitele

1. Kolik je Vám let?

- a) do 20 let
- b) 20 – 29
- c) 30 – 39
- d) 40 – 49
- e) 50 – 59
- f) 60 a více

2. Jste:

- a) žena
- b) muž

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) střední odborné s maturitou, gymnázium
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v mateřské škole?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 16 a více let

5. Informace o nabízených školeních získávám:

- a) od ředitele MŠ
- b) od zástupce ředitele
- c) z pedagogických porad
- d) z jiných zdrojů

6. Kdo rozhoduje o výběru vzdělávací akce, které se zúčastním?

- a) Vedení
- b) Vy sama
- c) Vedení i Vy společně

7. Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiná odpověď

8. Při výběru vzdělávací akce přihlíží vedení školy:

- a) k vašim individuálním vzdělávacím potřebám (co potřebujete vy)
- b) ke vzdělávacím potřebám školy (co potřebuje škola)
- c) k vašim i k potřebám školy současně

9. Plán vzdělávání vypracovává vedení školy

- a) bez spolupráce s učiteli
- b) na plánu se podílejí i učitelé

10. Kdo plánuje konkrétně průběh (jak), časové rozvržení (délka trvání), termíny (kdy bude akce probíhat) vzdělávací akce?

- a) Vedení
- b) Učitel sám
- c) Vy i vedení

11. Kdo pořádá vzdělávání, kterého se zúčastňujete?

- a) Vaše škola
- b) Vzdělávací instituce
- c) Soukromá osoba
- d) Agentura

12. Vzdělávání, kterých se zúčastňujete, se uskutečňuje?

- a) Jen na pracovišti
- b) Jen mimo pracoviště
- c) Kombinace obou možností
- d) Jiná odpověď

13. Předáváte získané poznatky ze vzdělávání svým kolegům?

- a) ano
- b) ne, z jakého důvodu?

14. Jak probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

- a) Na vzdělávací akci, po skončení
- b) Na poradách
- c) Neformálně, mezi kolegy
- d) Jiná odpověď

15. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole?

- a) Exkurze do jiných škol
- b) Koučing
- c) Assessment center
- d) Dlouhodobé jazykové kurzy
- e) Společné vzdělávací projekty
- f) Vzájemné hospitace
- g) jiné

16. Využíváte dny samostudia ke vzdělávání a rozvoji?

- a) Ano- jak?
- b) Ne, i když vedení samostudium poskytuje
- c) Vedení samostudium neposkytuje

17. Vyberte metodu, kterou pro Váš profesní rozvoj nejčastěji využíváte.

- a) hospitace ředitele i vzájemné s kolegy
- b) zpětná vazba od kolegů, od ředitele
- c) exkurze v jiných školách
- d) odborná přednáška
- e) účast na projektech
- f) koučování
- g) jiná odpověď

18. Využíváte on-line vzdělávací kurzy?

- a) ano
- b) ne

19. V jaké oblasti se v současnosti vzděláváte?

- a) ICT technologie
- b) V komunikačních dovednostech
- c) Jazyková dovednost
- d) Oborová oblast
- e) Manažerská

20. V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi vzdělávat?

- a) Cizí jazyky
- b) Komunikační dovednosti
- c) Práce s PC, IT technologie
- d) Time management
- e) Pracovní právo
- f) Jiná odpověď

21. Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

- a) 1-2 x za školní rok
- b) 3-4 x za školní rok
- c) 5-6 x za školní rok
- d) Jiná odpověď

22. Vidíte nějaké překážky z Vaší strany nebo ze strany zaměstnavatele, či spolupracovníků v oblasti rozvoje a vzdělávání?

- a) Nedostatečná podpora ze strany vedení
- b) Nedostatek času
- c) Nedostatek financí
- d) Nevhodná školení
- e) Vzájemná zastupitelnost
- f) Jiná odpověď

23. Co nebo kdo ovlivňuje vzdělávání a rozvoj učitelů na vaší škole?

- a) Vedení
- b) Finance
- c) Věk
- d) Malý počet učitelů

e) Motivace

24. K dalšímu rozvoji a vzdělávání mě motivuje zejména:

- a) Možnost kariérního růstu
- b) Možnost zvýšení kvalifikace
- c) Snaha o udržení pracovního místa
- d) Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
- e) Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- f) Jiná odpověď

Vaše případné připomínky nebo náměty:

G. Žádost o vyplnění dotazníku

Dobrý den, jmenuji se Ilona Bártová a studuji na Pedagogické fakultě UK, obor Management vzdělávání. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož odpovědi budou figurovat v empirickém výzkumu mé diplomové práce na téma Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v mateřské škole. Věnujte prosím několik minut svého času jeho vyplnění. Dotazník je anonymní. Pokud budete mít zájem, výsledky šetření Vám ráda poskytnu. Můžete zanechat kontakt na konci dotazníku. Děkuji za Váš čas. Bc. Ilona Bártová

H. Polostrukturované interview s ředitelkami (přepis)

Ředitelka A

1. Je na škole osoba, která je pověřena personální činností- vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků?
„Ředitelka školy (vypracovává plán DVPP), zástupkyně (zpracování agendy – objednávky, evidence osvědčení apod.). „
2. Z čeho vychází vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole? Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání?
(Při plánování vzdělávání zpracováváte analýzu vzdělávacích potřeb, uskutečňujete rozhovory s učiteli? Určujete priority oblastí, v čem se učitelé vzdělávají? Jak je určujete?)
„Na základě potřeb školy (splnění kvalifikace, zaměření školy), dle volby pedagogů (usměrňování ze strany školy, tak, aby semináře byly z velké části přínosné pro všechny). Učitelé si vybírají dle zájmu, ale musím to někdy korigovat, aby to mělo návaznost na naši koncepci. “
3. Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce? (Při zpracovávání plánů vzdělávání přihlížíte k individuálním vzdělávacím potřebám konkrétního učitele nebo vzdělávacím potřebám školy).
„Zkušenost pedagogů (začínající učitelka má jiné potřeby než zkušená, někdy se semináře hodně opakují, tak ty zkušenější je většinou absolvovaly). Pak finance, ale ty zatím nejsou zase tak limitující. Setkala jsem se při rozhovorech s názorem učitelek, že shledávají pozitivum školy právě v širší možnosti vzdělávání než v jiných školách, kde pracovaly. A pak zaměření školy (práce s předškoláky – příprava na školu, ekologické zaměření). “
4. Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? Podílejí se na plánu i učitelé? Určujete formy a metody vzdělávacích akcí?
„Plán vypracovává ředitelka na základě střednědobého výhledu (splnění kvalifikace, dlouhodobější zvyšování kvalifikace) a zaslané nabídky vzdělávacích

institucí. Pak taky doplnění poznatků novým zaměstnancům vzhledem k tomu, co má škola k dispozici (seminář k interaktivní tabuli, práce s keramickou hlinou). „

Plán – viz příloha

5. Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy a metody upřednostňujete?

„Moc ne, ale chceme letos o prázdninovém provozu uskutečnit 1-2 semináře k plánování TVP a didaktickým metodám (Z. Syslová) a nějaký společný seminář k environmentální výchově (zprostředkuje koordinátorka EVVO). Pak uvažujeme o znovu zopakování semináře Respektovat a být respektován, který jsme již měly společně s rodiči, a byl moc přínosný.“

6. Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?

„Vždy na pedagogické poradě je krátce zhodnoceno. Učitelky nově vypracovávají formulář – zhodnocení vzdělávací akce (viz příloha).“

7. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole (ne jednorázové ohraničené akce)- rotace práce, dlouhodobější kurzy, assessment center, rozvojové aktivity, které souvisí s osobností učitele? Zvyšují si pedagogové kvalifikaci- studium?

„I učitelka – studium koordinátora EVVO, zástupkyně ve vlastní režii – koordinátor ŠVP. Dobrá zkušenost se vzájemnými náslechy učitelek. 1x za pololetí by každá měla absolvovat 1 náslech u kolegyně. Smyslem je předávání zkušeností, pohled na práci „z druhé strany“ a sebereflexe.“

8. Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali? Poskytujete pedagogickým pracovníkům samostudium? Kolik dní za školní rok? Jak je motivujete k dalšímu rozvoji?

„Podpora je přirozená, samy o vzdělávání usilují. Samostudium se vztahuje jen na dobu uzavření školy (vánoční prázdniny), dále při omezeném provozu (velká nemocnost dětí apod.), nebo např. když si učitelka zvyšuje kvalifikaci (na zkoušky, přípravu apod.) – nyní neaktuální. Obecně tak 6 -7 dní v roce pro pedagoga.“

9. Jakou základní podobu řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové charakterizuje vaši školu. „2“

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

- 1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. **„Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. **„Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb“** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. **„ Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.“** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. **„Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů“** (Lazarová, 2006, str. 193)

Ředitelka B

1. Je na škole osoba, která je pověřena personální činností vzdělávání a rozvoj PP?
„Ano, pověřila jsem zástupkyni školy.“
2. Z čeho vychází vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole? Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání? (Při plánování vzdělávání zpracováváte analýzu vzdělávacích potřeb, uskutečňujete rozhovory s učiteli? Určujete priority oblastí, v čem se učitelé vzdělávají? Jak je určujete?)
„Máme zpracovanou, máme plán DVPP a vlastně každý rok s každým zaměstnancem děláme plán. Určujeme priority i podle toho, co, kterého učitele konkrétně zajímá ale také podle toho, co škola potřebuje, anebo kam směřuje zrovna trend vzdělávání.“
3. Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce? (Při zpracovávání plánů vzdělávání přihlížíte k individuálním vzdělávacím potřebám konkrétního učitele nebo vzdělávacím potřebám školy). *„Tak určitě vzdělávání ovlivňuje momentální potřeby školy, které jsou, momentální i finanční situace školy, protože některá akce jsou docela finančně náročné, jsme zapojeni do mezinárodních projektů jako je i e- twining a tak, takže si něco musíme odeprít. Vytíženost, každý učitel je nezastupitelná na té třídě, navzájem nahrazovat.“*
4. Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? Podílejí se na plánu i učitelé? Určujete formy vzdělávacích akcí? *„Na plánu se učitelé nepodílejí v podstatě jenom tím, že se s nimi vypracovává plán osobního rozvoje, který je podklad pro plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na ten, který daný rok. My konkrétně neurčujeme, spíš se necháváme na zájmu učitelů, když je to frontální, takže to necháváme na logice, než je do něčeho nutit.“*
5. Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy upřednostňujete? *„Měli jsme dvě takové společné akce a týkali se interaktivní tabule, takže to probíhalo u nás v mateřské škole. Zapojily se všechny učitelky a měly vypracovávat nějaké úkoly.“ Mám radši, když je to forma workshopu, z kterého je i nějaká, takový výstup a je praktičtější, a je lépe, dá se lépe předat mezi pedagogy, než když je to frontální metodou.*
6. Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem? *„Je vyhodnocováno na poradách, vždycky Ti,*

kteří byli na nějakém semináři, tak předávají svoje zkušenosti a pak v rámci náhledů, na které se mohou přijít podívat učitelé, když se naučily přijít podívat na třídu.“

7. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole (ne jednorázové ohraničené akce)-rotace práce, dlouhodobější kurzy, assessment center, rozvojové aktivity, které souvisí s osobností učitele? „*Řekla bych, že nic.*“ Zvyšují si učitelé kvalifikaci, jak? „*Zvyšují- jakým způsobem? Většinou speciální pedagogika a předškolní pedagogika*“
8. Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali? Poskytujete pedagogickým pracovníkům samostudium? Kolik dní za školní rok? „*Snažíme se je samozřejmě podporovat, snažíme se jim vyjít vstříc, aby kdykoli je potřeba, aby se podařilo jakýmkoli způsobem vykryt...Co se týká samostudia, tak ze zákona je dvanáct dní, což je dost náročný, aby se nám podařilo, takže každý rok si stanovíme, kolik za ten rok dáme, třeba na tento rok dáváme osm dní. Když by se podařilo dát víc toho samostudia, tak dáme víc.*“
9. Jakou základní podobu řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové, charakterizuje vaši školu.
„2“

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

- 1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. „***Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.*** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. „***Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb***“ (Lazarová, 2006, str. 193)
- 3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. „***Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.***“ (Lazarová, 2006, str. 193)

- 4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. „*Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů*“ (Lazarová, 2006, str. 193).

Ředitelka C

1. Je na škole osoba, která je pověřena personální činností- vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků?
„Vzdělávání a rozvoj PP sleduji a plánuji já ve spolupráci se všemi učitelkami.“
2. Z čeho vychází další vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole? Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání?
(Při plánování vzdělávání zpracováváte analýzu vzdělávacích potřeb, uskutečňujete rozhovory s učiteli? Určujete priority oblastí, v čem se učitelé vzdělávají? Jak je určujete?)
*„Všichni pracovníci školy se každoročně podílí na ročním hodnocení školy. Jeho součástí je mj. hodnocení míry naplňování dílčích cílů školního vzdělávacího programu i hodnocení DVPP (hodnotí učitelky + ředitelka).
Ze závěrů hodnocení vzdělávacího procesu často vyplývá aktuální potřeba dalšího vzdělávání, např. je nutno řešit zhoršené jazykové schopnosti a komunikační dovednosti u dětí, nebo se objeví potřeba naučit se zacházet s novou technikou (Magic box, interaktivní tabule...) apod.
Již absolvovaná školení a semináře archivujeme v podobě sdílené statistiky s vloženými poznámkami (místo, čas, rozsah, obsah, recenze účastníka).
Některé potřeby DVPP také vyplývají z hospitací a hodnotících pohovorů s učitelkami.“*
3. Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce? (Při zpracovávání plánů vzdělávání přihlížíte k individuálním vzdělávacím potřebám konkrétního učitele nebo vzdělávacím potřebám školy).
„Vycházím ze závěrů ročního hodnocení školy, z hospitací, z hodnocení absolvovaných školení a z pohovorů s učitelkami. Rozhodování také ovlivňuje místo konání kurzu/semináře a jeho cena.“

4. Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? Podílejí se na plánu i učitelé? Určujete formy a metody vzdělávacích akcí?
- „Plán je výsledkem několika dílčích hodnocení (viz bod 2), přihlíží k individuálním plánům DVPP učitelek, odpovídá možnostem školy (pokrytí služeb, finanční náročnost).“*
5. Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy a metody upřednostňujete?
- „Převažují kurzy/semináře mimo MŠ (akreditované vzdělávací instituce), společné vzdělávání proběhlo v rámci kurzu první pomoci. Společně se také vzdělávaly tři učitelky na kurzu Respektovat a být respektován. Nyní „přicházíme na chuť“ webinářům. Líbily by se nám kurzy s přímou ukázkou práce s dětmi, ale takové nejsou (nebo o nich nevím).“*
6. Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?
- „Ano, je, na pedagogických poradách ústně, a také písemně (stručně) ve sdílené databázi DVPP. Také při hospitacích se ptám, zda, kdy a jak byly využity poznatky ze školení.“*
7. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole (ne jednorázové ohraničené akce)- rotace práce, dlouhodobější kurzy, assessment center, rozvojové aktivity, které souvisí s osobností učitele? Zvyšují si pedagogové kvalifikaci- studium?
- „Jedna z učitelek právě studuje, aby získala potřebné vzdělání. Sedm učitelek z deseti má kurz logopedického preventisty (80 hodin teorie + praxe + seminární práce + zkoušky), tři učitelky absolvovaly kurz Respektovat a být respektován (36 hodin každá).“*

8. Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali? Poskytujete pedagogickým pracovníkům samostudium? Kolik dní za školní rok? Jak je motivujete k dalšímu rozvoji?

„Samostudium je učitelkám poskytováno v rozsahu 4-9 dní za rok, podle provozních možností. Snažím se skloubit potřeby školy s plánem vzdělávání každé z nich. Pokud se to povede, učitelka cítí vnitřní motivaci a je k aktivitám v rámci DVPP vstřícná. Ochota vzdělávat se je totiž vnitřní motivaci přímo úměrná. Nezastírám, že se to povede vždy.“

9. Jakou základní podobu řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové, charakterizuje vaši školu.

„Bezmezně žádný z nabízených modelů – jsme na pomezí 2 a 3.“

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

- 1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. ***„Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.*** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. ***„Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb“*** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. ***„ Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.“*** (Lazarová, 2006, str. 193)
- 4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. ***„Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů“*** (Lazarová, 2006, str. 193)

Ředitelka D

1. Je na škole osoba, která je pověřena personální činností vzdělávání a rozvoj PP?
„Ne, jenom já. Ale je pověřená osoba, která objednává studia.“
2. Z čeho vychází vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole? Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání?
(Při plánování vzdělávání zpracováváte analýzu vzdělávacích potřeb, uskutečňujete rozhovory s učiteli? Určujete priority oblastí, v čem se učitelé vzdělávají? Jak je určujete?)
„Přístup ke vzdělávání a rozvoji se postupem vývoje lišil. Mám dlouholetou praxi. Začínající učitelky vysílám na programy, které jsou přímo zaměřené na vzdělání začínajících učitelek, x seminářů za sebou, které slouží pro potřeby jejich i potřeby školy. Pro stále paní učitelky si více, méně ony samy, dle svých potřeb vybírají vzdělávací programy, semináře. Nicméně když jsem u některé paní učitelky uviděla, že by potřebovala se v nějaké oblasti vzdělávat, tak jsem jí to doporučila. A to je třeba i teď, kdy nastává změna ve ŠZ a bude inkluze, tak se budeme zaměřovat na tuto oblast.“
3. Co ovlivňuje DVPP? Co ovlivňuje plánování, realizaci vzdělávací akce? (Při zpracovávání plánů vzdělávání přihlížíte k individuálním vzdělávacím potřebám konkrétního učitele nebo vzdělávacím potřebám školy).
„Každá změna, která nastane, ovlivňuje. Jednak vznik nových vyhlášek a zákonů, třeba ta inkluze, nebo velká změna byla RVP. Další změnou je příchod nových paní učitelek. Záleží na tom, z jakého prostředí přicházejí, jestli mají praxi ve školství, nemají praxi ve školství, podle toho, co která paní učitelka potřebuje.“
4. Kdo a na základě čeho zpracovává plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? Podílejí se na plánu i učitelé? Určujete formy vzdělávacích akcí?
„Plán zpracovávám já- ředitelka školy, na základě výběru od paní učitelek. Metody vzdělávacích akcí neurčuju. Učitelský kádr mám stabilizovaný. Podle svých potřeb si určují samy. Začínající paní učitelka spíše chodí na praktičtější semináře a workshopy, aby obohatila svou praxi konkrétními dovednostmi. Paní učitelky jsou natolik vyspělé, aby věděly, co potřebují.“

5. Organizuje škola společné vzdělávací akce? Jaké formy upřednostňujete?
„Zatím jsme žádnou společnou akci nepořádaly, ale když nastane potřeba vzdělat více paní učitelek v jedné oblasti, tak se tato akce uskuteční. Např. v současnosti plánujeme vzdělávací akci zaměřenou na školení tzv. Plotter.“
6. Je vzdělávání pedagogických pracovníků vyhodnocováno, analyzováno, reflektováno? Jak, jakým způsobem?
„Každý PP, který se účastní školení, vzdělávání vypracuje písemně výstup, pošle se tzv. oběžníkem či e- mailem paní učitelkám a vše se probere na pedagogických poradách.“
7. Jaké rozvojové aktivity probíhají na vaší škole (ne jednorázové ohraničené akce)-rotace práce, dlouhodobější kurzy, assessment center, rozvojové aktivity, které souvisí s osobností učitele?
„ Kvalifikaci si pedagogové zvyšují, dlouhodobější kurzy pro začínající učitele, dále jedna paní učitelka navštěvovala dvouletý kurz navazujících seminářů týkajících se předškolní problematiky. Myslím si také, že pedagogická porada spadá do rozvojových aktivit. Takže u nás hlavně probíhají pravidelné pedagogické porady jako jedna z hlavních rozvojových aktivit.“
8. Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali? Poskytujete pedagogickým pracovníkům samostudium? Kolik dní za školní rok?
„ Poskytujeme 10 dnů samostudia. Já si myslím, že pokud učitel projeví zájem o studium, tak mu nebráním. Učitelky jsou natolik zodpovědné, že samy projevují aktivitu a já je nijak nemusím ani motivovat. Stále opakuji, mám stabilní kádr, schopný a zodpovědný. Vědí, co mají, co potřebují a já jim maximálně vycházím vstříc. Provoz se tomu aktuálně přizpůsobuje.“
9. K jakému typu řízení vzdělávání učitelů Lazarové charakterizuje vaši školu.
„2“

Základní podoby řízení dalšího vzdělávání učitelů podle Lazarové (2006)

- 1. Vedení školy nevěnuje otázce dalšího vzdělávání učitelů zvláštní pozornost. Další vzdělávání učitelů je považováno za samozřejmost a osobní odpovědnost každého učitele. Vzdělávání je monitorováno formálně a není dokumentováno. *„Živelné další vzdělávání učitelů- typu „kdo si co urve“.* (Lazarová, 2006, str. 193)
- 2. Vedení školy ponechává v otázce profesionálního rozvoje volbu vzdělávání na učitelích. Jsou plně respektovány vzdělávací potřeby učitelů. Vedení školy motivuje

učitele, sleduje snahy, oceňuje je, dokumentuje, podporuje sdílení zkušeností. „***Řízené další vzdělávání učitelů s preferencí individuálních vzdělávacích potřeb***“ (Lazarová, 2006, str. 193)

- 3. Vedení považuje DVPP za společnou věc, buduje „učící se organizaci“, plán DVPP je v souladu s individuálními vzdělávacími potřebami učitelů, potřebami školy a potřebami školské politiky. Opět zde dochází ke sdílení poznatku a uplatňování v praxi. Vedení školy jde příkladem svým chováním a postoji. „***Řízené další vzdělávání s harmonizací potřeb na všech úrovních.***“ (Lazarová, 2006, str. 193)

- 4. Vedení považuje další vzdělávání za společnou věc školy. Upřednostňuje vzdělávací potřeby školy a týmů, společné vzdělávání. Vzdělávání doporučuje, plánuje. Vše je opět dokumentováno, plánováno, probíhají kontroly, a hodnocení. „***Řízení dalšího vzdělávání bez respektu ke vzdělávacím potřebám učitelů***“ (Lazarová, 2006, str. 193).

CH. Dokumenty týkající se vzdělávání a rozvoji pedagogických pracovníků v MŠ

Ředitelka A

Mateřská škola, XXXXXXXX	
Plán DVPP 2015/2016 a dlouhodobý plán DVPP	
Č.j.:	295/15
Vypracoval:	XXXXXXXXXX
Pedagogická rada projednala dne	28.8.2015

Ředitelka školy vydává v souladu se statutem školy a podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v platném znění a podle ustanovení vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků v platném znění (dále jen V317) tento plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP).

1. Účel

Tento plán je podkladem pro organizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v příslušném školním roce

i v dlouhodobém horizontu.

Samostudium pedagogických pracovníků podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v platném znění (dále jen ZPP) bude součástí plánu čerpání dovolené.

2. Základní podmínky

DVPP školy je organizováno na základě následujících zásad:

Rovnost příležitosti a zákaz diskriminace. Každý pedagogický pracovník má stejnou možnost účasti na dále uvedených formách a druzích DVPP, za podmínek a možností uvedených v tomto plánu.

Vzdělávání celého pedagogického týmu bude mít přednost před individuálním studiem k prohloubení kvalifikace.

Základním parametrem pro výběr konkrétního vzdělávání jsou potřeby školy a rozpočet školy.

Studium k získání kvalifikace nezbytné pro výkon povolání podle ZPP nebo pracovním zařazení podle V317 má přednost před dalším studiem.

S pracovníkem absolvujícím studium může škola uzavřít kvalifikační dohodu a v jejím rámci poskytovat studijní úlevy a náhrady.

Účast na vzdělávání k prohlubování kvalifikace, které nařídí ředitelka školy, je pro pracovníky školy podle zákoníku práce povinná.

3. Konkrétní formy a druhy DVPP

3.1 Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (§2-5 V317)

V rámci tohoto vzdělávání je stanovena potřeby školy dosáhnout plné odborné kvalifikace podle ZPP u pracovního zařazení učitel mateřské školy. Pedagogičtí pracovníci, kteří tuto povinnost nesplňují, si vzdělávání doplňují takto:

Počet pracovníků	Typ studia	Obor	Předpokládaný rok ukončení
0	0	0	0

3.2 Studium ke zvyšování kvalifikace

Počet pracovníků	Typ studia	Předpokládaný rok ukončení
1	Koordinátor environmentální výchovy	2016

3.3 Studium pro ředitele škol a školských zařízení

- ředitelka školy je absolventkou tohoto studia podle § 5 V317. Ve školním roce 2015/16 se předpokládá ukončení studia magisterského programu Management vzdělávání na pedagogické fakultě UK Praha.

3.4 Studium k prohlubování odborné kvalifikace

Průběžné vzdělávání bude zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy. Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, teorie výchovy, obecné didaktiky, vědních, technických a uměleckých oborů a jejich oborových didaktik, prevence sociálně patologických jevů a

bezpečnosti a ochrany zdraví, jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků, práce s ICT, ŠVP, BOZP.

Formy průběžného vzdělávání:

individuální účastí pedagogů na kurzech a seminářích. Délka trvání vzdělávacího programu průběžného vzdělávání činí nejméně 4 vyučovací hodiny

vzděláváním pedagogů jako týmu přímo na pracovišti s docházkou lektorů na školu

samostudiem a sdílením zkušeností vzájemnými následky

3.5 Přehled vzdělávání ve školním roce 2015/2016

Téma dalšího vzdělávání	Počet pedagogů
Metodika jazyků - angličtina	1
ICT, interaktivní tabule	7
Didaktika osobnostní a sociální výchovy	20
Právní výklad legislativy	2
Psychologie, komunikace	12
Prevence sociálně – patologických jevů	4
Ekologie	3

Vzdělávací instituce: Portál, NIDV, Verlag Dashofer, Raabe, Toulcův dvůr, SMOV, Infra, aj.

3.6 Dlouhodobý plán DVPP

Cílem je výrazně zvýšit schopnosti a dovednosti pedagogických pracovníků, jejich rozvoj, profilaci školy, dostát požadavku kvalifikačních předpokladů.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PLÁN DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Vydán ředitelkou školy [REDAKCE]. Plán je v souladu s § 24 zákona č.563/2004 Sb.o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č.317/2005.Sb.,o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků ve znění dalších předpisů.

Čl.1 Účel

Na základě tohoto plánu je organizován průběh a podmínky následujících forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků :

- institucionální formy (studium,účast na školení,seminářích apod.)
- další vzdělávání formou samostudia-rozsah a termíny volna určí ředitel dle možností mateřské školy

Čl.2 Podmínky dalšího vzdělávání

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bude organizováno na základě těchto principů :

- rovnost příležitostí a zákaz diskriminace- každý pracovník má stejné právo účastnit se dalšího vzdělávání
- základním parametrem pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy
- rozpočet školy – výběr a realizace DVPP vychází z rozpočtových možností MŠ
- studijní zájmy pedagogických pracovníků při dodržení předchozích principů

Čl. 3 Konkrétní formy a druhy dalšího vzdělávání

Mateřskou školou budou organizovány a podporovány následující formy a druha dalšího vzdělávání :

- studium ke splnění kvalifikace-studium pedagogiky
- průběžné vzdělávání – kursy, semináře aj. aktivity vedoucí k udržení, obnovování a doplňování poznatků z oborů souvisejících s pedagogikou a psychologií předškolního věku, zdravý životní styl a prevence sociálně patologických jevů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, práce s ICT, rozvoj garmotností u dětí, logopedická prevence a environmentální výchova. V souladu s ustanovením § 141a ZP je účast na některé z uvedených forem DVPP, kterou nařídí ředitel školy, pro pracovníky povinná.

Čl. 4 Změny a doplňky

Změny a případná doplnění tohoto plánu budou prováděny zejména v případech :

- změny v rozpočtu školy
- změny struktury zaměstnanosti ve škole
- změny v právních předpisech ovlivňujících další vzdělávání
- změn vyvolaných provozními podmínkami školy

Čl.5 Platnost a účinnost

Tento plán nabývá účinnosti dnem vydání.

Přílohou bude záznam vdělávacích akcí na 1 školní rok .

Ředitelka C

Výňatek z dokumentu Roční hodnocení školy šk. rok 2014/2015

Logopedický kroužek – probíhal 2. rokem, opět 2 kurzy; vedla pí uč. XXXXXXXX (absolvovala kurz pro preventisty řečové výchovy, pracovala pod supervizí klinické logopedky Mgr. XXXXXXXX); zájem je neustále veliký, ale pro zkvalitnění pedagogické práce bylo nutné snížit počet dětí ve skupině z počtu 16 na 10 dětí. Vzhledem k tomu, že úroveň vyjadřovacích schopností dětí je stále nízká, dostane se logopedická prevence v naší mateřské škole do popředí zájmu: pí učitelka vytvořila s ředitelkou školy plán logopedické prevence na škole v podobě průřezového tématu „Povídejme si, děti“ (zapojení do rozvojového programu „Podpora logopedické prevence v předškolním vzdělávání v roce 2014“, vyhlášeného MŠMT, v rámci kterého mj. absolvovaly tři učitelky kurz pro log. preventisty) implementovat do ŠVP (následně do TVP) rozšířený plán logopedické prevence, pokračovat v účasti na kurzu pro logopedické preventisty.

Zřizovatelem hrazený kurz PP absolvovali všichni přihlášení, škola získala resuscitační pannu

Dvě učitelky absolvovaly kurz logopedické prevence a staly se logopedickými preventistkami; plán dalšího studia preventivní logopedie: XXXXXová, XXXXová, XXXXXlová

Účast na kurzu R + R (XXXXchová, XXXková, XXXXnová)

název akce	počet účastníků	celkový počet hodin
Metoda Hejného v MŠ	2	2 x 4 = 8
Klady a záporny hyperaktivity	1	3
Hry pro prevenci agresivity	1	4
Dramatická výchova	1	6,5
Třesky plesky hravě česky	1	6,5
Inspis - ČČI	1	4
Maxík – stimulační program pro předškoláky	1	6
Konference – Dítě na cestě do ZŠ	1	7
Logopedický asistent	3	3 x 80 = 240
celkem	12	285

Sdílená databáze všech absolvovaných vzdělávacích akcí bude mít do budoucna především funkci statistickou (kdo kdy kde), příp. informační ve smyslu podání referencí (doporučit/nedoporučit a proč), protože mnohé poznatky jsou nepřenosné

Tři pedag. pracovnice absolvovaly kurz logopedické prevence (XXXová, XXXXv), a staly se logopedickými preventistkami; plán dalšího studia preventivní logopedie: XXXXX

Ředitelka D

VZDĚLÁVÁNÍ A SEMINÁŘE PEDAGOGIKÝCH PRACOVNÍKŮ ŠKOLNÍ ROK 2015/2016							
Jméno paní učitelky	Datum konání	Čas konání	Název vzdělávacího centra	Název programu		CENA	
xxxxx				Cvičíme Taj- chi s dětmi			
xxxxx	11. 11. 2015	9.30- 15.00	NIDV	Konference- Globální rozvojové vzdělávání		0	
xxxxx				Komunikujeme o problémech dětí předškolního a raného věku			
xxxxx			Dys- centrum	Metoda dobrého startu			
			Dys- centrum	Předškolák s problémovým chováním			
xxxxx	20. 4.	9.15	NIDV	Diagnostika dítěte předškolního věku a individualizace			
				Výtvarný projev a jeho zvláštnosti			
xxxxx			Portál	Poruchy komunikace u dětí předškolního věku			
xxxxx			Portál	Komunikace s rodiči			
				Předškoláci v MŠ			
				Předmatická výchova nově			
xxxxx				Činnost v MŠ ve světle novely ŠZ			

I. Hodnoticí formulář DVPP

Tento formulář předložila ředitelka A

Zhodnocení semináře DVPP

(vyplnění do týdne po ukončení semináře a předání ředitelce)

Název semináře:		
Pořadatel semináře:		
Datum konání:	Místo konání semináře:	Hodinová dotace:
Stručný obsah semináře: (čeho se týkal, zajímavé postřehy v bodech)		
Jak budou sdíleny výstupy: (předáním materiálů – osobně, e-mailem; předáním informací na poradě; ukázkovou hodinou apod.)		
Doporučení pro kolegyně: (zvolte odpověď) <i>určitě ano x spíše ano x spíše ne x určitě ne</i>		
Zdůvodnění doporučení, zhodnocení úrovně semináře: (proč doporučujete, proč nedoporučujete – např. kvalita lektora, úroveň obsahu, přínosu pro práci, jiná kritéria)		
Jiné podněty, které chcete uvést:		

Datum:.....**Jméno účastníka:**

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				